



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**PAIS OU FILHOS: A ERA LINKEDIN EM BUSCA DE TALENTOS**

Larissa Abreu Santos

Rio de Janeiro/RJ  
2020

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**PAIS OU FILHOS: A ERA LINKEDIN EM BUSCA DE TALENTOS**

Larissa Abreu Santos

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup> Alda Rosana Duarte de Almeida

Rio de Janeiro/RJ  
2020

### CIP - Catalogação na Publicação

SS236p Santos, Larissa Abreu  
Pais ou Filhos: a era LinkedIn em busca de talentos / Larissa Abreu Santos. -- Rio de Janeiro, 2020.  
75 f.

Orientadora: Alda Rosana Almeida.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola da Comunicação, Bacharel em Comunicação Social: Publicidade e Propaganda, 2020.

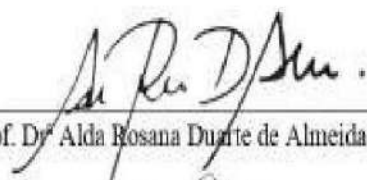
1. marca empregadora. 2. LinkedIn. 3. talento. 4. geração X. 5. Marketing de conteúdo. I. Almeida, Alda Rosana, orient. II. Título.

## PAIS OU FILHOS: A ERA LINKEDIN EM BUSCA DE TALENTOS

Larissa Abreu Santos

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado por



---

Prof. Dr. Alda Rosana Duarte de Almeida – orientadora



---

Prof. Dr. Maria Alice de Faria Nogueira



---

Prof. Dr. Mario Rubens Carneiro

Aprovada em: 31 de março de 2021

Gran: 10(dez)

Rio de Janeiro/RJ

2021

À minha mãe Luzia e irmã Rutyenne, que são meu suporte e força para conquistar meus sonhos.

## **AGRADECIMENTO**

À minha mãe Luzia, que enfrentou muitos desafios para sustentar meus estudos e me proporcionar ser aluna da melhor universidade do Brasil. Por todo carinho, atenção, cuidado e suporte prestado, sempre além do que um ser humano é capaz de fazer por outro.

À minha irmã Rutyenne, por ser companhia, conversa e exemplo nos momentos cruciais de todo meu aprendizado acadêmico. Por me fazer sentir orgulho de sua persistência diante da nossa trajetória, do interior à capital.

Ao meu namorado, melhor amigo e parceiro Eric, por ser abrigo, paz e suporte em todos os momentos. Por dividir calendários, provas, responsabilidades acadêmicas e desabafos, me influenciando por sua inteligência e foco nos estudos.

Aos meus primos e tias, por serem meu maior exemplo de superação e de esforço, e que sempre colocaram os estudos como prioridade em nossas vidas. Por me fazerem acreditar que é possível, me fornecerem abrigo e afeto quando me foi necessário.

Aos meus eternos e melhores amigos, que mesmo de longe, se fizeram presentes nessa caminhada. Por entenderem minhas ausências no momento de foco, por toda a força e recados de orgulho que me foi transmitido.

À minha orientadora Alda, que desde a primeira conversa se mostrou prestativa e interessada em ser meu braço direito nessa jornada. Por todo seu conhecimento, sua capacidade e empatia de ensinar, ouvir e se dedicar ao processo dissertativo junto a mim.

Aos queridos professores de todo meu ciclo básico e de habilitação, que confirmaram minha intuição de estar no curso certo, desde os primeiros dias de aula. Pelos conteúdos transmitidos, encontros marcantes, momentos de descontração e reflexão crítica que apenas uma faculdade pública é capaz de fornecer.

SANTOS, Larissa Abreu. **Pais ou filhos: a era LinkedIn em busca de talentos**. Orientadora: Alda Rosana Duarte de Almeida. Rio de Janeiro, 2020. Monografia (Graduação em Comunicação) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 75f.

## RESUMO

As novas demandas do mercado de trabalho despertam um novo comportamento naqueles que desejam garantir uma oportunidade de emprego e também naqueles que desejam empregar. A rede social LinkedIn abre portas para que aconteça proposições de valor que atraiam e desperte interesse de candidatos talentosos às empresas e/ou vice-versa. A partir disso, no presente trabalho tem-se como objetivo entender como se dá o comportamento da Geração X na rede social LinkedIn e suas percepções sobre os conteúdos organizacionais de marca como empregadora realizados na rede. Para isso, foram realizadas entrevistas em profundidade com resultados propícios para que as empresas aumentem o investimento de conteúdos mais específicos e segmentados para a geração em questão, que se identificam e percebem utilidade em seus *posts*.

**Palavras-chaves:** marca empregadora, LinkedIn, talento, geração X, marketing de conteúdo.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.2 Objetivo Geral .....	11
1.3 Objetivos Específicos .....	11
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 Novas demandas no mercado de trabalho .....	13
2.2 A empresa pensando Marketing .....	17
2.3 Marca Empregadora: Em busca de talentos .....	31
2.4 Ferramenta LinkedIn: de Recruter a Conteúdo .....	37
2.5 Comportamento de gerações: Geração X .....	41
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>74</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Dado o surgimento da era digital, o comportamento do indivíduo como consumidor e/ou cliente tem mudanças significativas graças ao aumento de fluxo de informações compartilhadas e adquiridas pela internet, principalmente dentro das redes sociais. A facilidade de opinar, consultar, avaliar, aprender e buscar informações de interesse próprio via web amplia e dá poder ao usuário sobre suas expectativas diante das marcas, onde tudo vira consumo, sendo o Marketing um grande aliado para criar relacionamento e fidelidade com esses. Em paralelo, a área de Recursos Humanos das Organizações se encontra na chamada “guerra por talentos”, onde disputa a atração e retenção de profissionais qualificados no mercado de trabalho com outras empresas, já que existe uma alta demanda por pessoas que aliem determinadas características e habilidades, de acordo com a exigência de cada empresa para formar sua mão de obra.

A partir disso, o conceito de Marca do Empregador, ou Marca Empregadora, se aplica, visto que, assim como marcas de consumo, diferenciar sua marca das demais no quesito empregatício é fundamental para o objetivo final das organizações. Para os pioneiros no assunto Ambler e Barrow (1996, p. 187), “a Marca do Empregador pode ser definida como o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos facilitados pela ocupação de uma posição na organização e identificado com a política de emprego da organização”. Vale lembrar que, de acordo com Kotler *et al* (2017, p. 65), “o conceito de marca está intimamente associado ao posicionamento da marca”, sendo o marketing de conteúdo um grande aliado na concretização da marca que se posiciona também como empregadora, pois a transmissão de valores, personalidade e identidade tem o poder de criar relações com a mente e coração do público-alvo, visto a importância de que quem está fora da empresa sinta o desejo de um dia integrar o time, e aqueles que já são colaboradores, sintam vontade de permanecer.

Assim, diante do contexto da era digital e se aproveitando dos benefícios dela, percebe-se que muitas empresas utilizam a rede social LinkedIn como meio para comunicar sua Marca Empregadora, entendendo que nesse espaço corporativo se encontram perfis de profissionais dispostos a candidaturas em oportunidades de trabalho, de acordo com suas preferências. Ou seja, se por um lado as empresas buscam encantar o candidato ideal entregando suas propostas de valor, de outro lado esses mesmos

candidatos se sentem à vontade de escolher a dedo qual empresa é mais favorável e receptiva às suas necessidades enquanto empregado, por ter um leque de oportunidades em sua rede e que, a partir dos conteúdos consumidos, interpretam o posicionamento das empresas como empregadora, seja ele positivo ou negativo.

Além disso, apesar do LinkedIn ser uma rede social focada em gerações mais novas, a existência da geração X e Y dentro da rede é realidade, sendo possível reunir pais e filhos no mesmo lugar. Acrescenta-se que a Geração X - aqui tratada como pessoas de 39 a 54 anos - é o segundo maior grupo de usuários da plataforma, de acordo com o relatório do LinkedIn sobre Tendências Globais de Talento (LINKEDIN, 2020c), o que indica uma grande oportunidade de as empresas segmentarem seus conteúdos para essa geração, gerando interesse e relacionamento. Para empresas, a necessidade de nutrir sua reputação positiva ao mesmo tempo que mantém profissionais talentosos em seu quadro de empregados é base para manter seus serviços/produtos desejados e com qualidade, pois “os dois objetivos devem se reforçar mutuamente: a continuidade de um bom relacionamento entre a empresa e seus clientes envolve necessariamente os funcionários” (AMBLER; BARROW, 1996, p.185).

Acontece que, por análises prévia de pesquisa na rede e vivência da pesquisadora, a comunicação das empresas no LinkedIn, assim como o termo “talento”, tem usado e características/referências juvenis, com indivíduos em início de carreira, por conta de sua identidade visual (por exemplo: utilização de jovens nas comunicações), tipo de linguagem (por exemplo: novos talentos) e seus colaboradores da Geração Y que performam como personagens nessas comunicações, confirmando a perspectiva de Kotler *et al* (2017, p. 50) que “as ações voltadas para eles sempre envolvem anúncios criativos, conteúdo digital descolado, endosso de celebridades ou ativação de marcas inovadoras”, desprezando, de certa forma, a Geração X.

Nesse contexto corporativo e social, um estudo sobre Geração X no LinkedIn mostra-se relevante por ter um recorte pouco explorado na academia, já que não foram encontrados trabalhos específicos sobre as percepções dessa geração sobre conteúdos de Marca Empregadora no LinkedIn. Partindo de um contexto geral, estudos anteriores identificam as práticas e influência da Marca Empregadora relativas à atração e retenção de colaboradores (SANTOS, 2017; BATISTA *et al*, 2020), além dos fatores de atratividade do empregador priorizados pelas seguintes gerações: Baby Boomers, Geração X e Geração Y (BRAGA; REIS, 2016). Outros estudos focam no comparativo

de relações entre gerações X, Y e Z em ambientes corporativos (CHIUZI *et al*, 2011), ou o impacto da marca empregadora sobre essas diferentes gerações com relação a atração e retenção de talentos, muitas vezes restringindo ou modificando o comportamento desses quando procuram oportunidades (GOMES; NEVES, 2010). Sobre a geração X aqui estudada, foram achados preocupações sobre as preferências de aprendizagem no local de trabalho (BOVA; KROTH, 2001), e diferenças em níveis de confiança, compromisso e intenção de rotatividade entre funcionários dessa geração (AZIZ *et al*, 2018), mas sem aprofundamentos sobre a percepção desses sobre conteúdos de Marca Empregadora e muito menos no LinkedIn.

Consequentemente, como motivação de pesquisa, observa-se o esforço por parte das corporações em atrair e encantar “talentos” a partir do LinkedIn que detém usuários de diversas gerações, mas também da Geração X, que se encontra valorizada até então em termos de retenção. Além disso, percebe-se uma falta de clareza por parte das organizações em relação a definição de quem seria o perfil talentoso e, posteriormente, para quem se direciona os conteúdos sobre Marca Empregadora que são produzidos. Há também motivações pessoais relacionadas à trajetória profissional da autora, devido a experiência de dois anos em uma empresa nacional com valores, metas e objetivos voltados a “ser a melhor empresa para se trabalhar”, a partir da atração e retenção de talentos, o que trouxe muitas questões pertinentes para a pesquisa. Logo, ela decorre de motivações de análises de uma realidade atual e de uma vivência de determinado contexto que culminou em questões de pesquisa.

## **1.2 Objetivo Geral**

Diante do exposto, o objetivo geral da pesquisa é entender como se dá o comportamento da Geração X na rede social LinkedIn e suas percepções sobre os conteúdos organizacionais de marca como empregadora realizados na rede. Isto é, como essa geração X, a partir do contato com os conteúdos de marca como empregadora das empresas aqui analisadas, entende e interpreta o conteúdo, visto a busca delas em atrair e encantar “talentos”.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Como objetivos específicos, pretende-se:

- Entender o porquê da presença da geração X no LinkedIn;
- Descobrir como os integrantes da Geração X se comportam no LinkedIn;
- Analisar o que a Geração X compreende sobre o termo “talento”, muito utilizado nos conteúdos de marca empregadora de perfis corporativos no LinkedIn.
- Entender a utilidade e atratividade dos *posts* organizacionais para a Geração X

Neste trabalho, inicialmente apresentou-se na introdução o tema, justificativa e objetivos para iniciar o entendimento do leitor por toda a leitura. Já no capítulo 2, haverá o discorrimento do referencial teórico, dividido em: Novas demandas do mercado de trabalho; A empresa pensando Marketing; Marca Empregadora: Em busca de talentos; Ferramenta LinkedIn: de Recruter a conteúdo; Comportamento de gerações: Geração X. No capítulo seguinte, a metodologia será descrita, com explicações sobre o porquê e como ocorreram as escolhas da pesquisa. No capítulo 4, apresenta-se as análises das entrevistas realizadas, elucidando pontos importantes comentados pelos entrevistados. Por fim, as considerações finais serão expostas com conclusões e pertinências para trabalhos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão discutidas teorias e conceitos que regem as áreas de Recursos Humanos e Marketing quando esses se atentam às necessidades do mercado de trabalho atual. A abordagem do marketing holístico amplia o estudo para o conceito de “Marca como empregadora”, que se utiliza de técnicas de marketing para atrair profissionais qualificados, identificados como “talentos”, aqui também comentados. Além disso, aborda-se características da Geração X e a construção e atuação da rede social LinkedIn, que detém perfis pessoais e corporativos atuantes.

### 2.1 Novas demandas no mercado de trabalho

Repetição, produção em massa e especialização. Essas foram as principais características do trabalhador dos anos 30, onde o retrato dessa força de trabalho especializada veio à tona como um modelo padrão de produção na Revolução Industrial. “O modelo de produção em massa fundamentou-se em ganhos de produtividade obtidos por economias de escala em um processo mecanizado de produção padronizada com base em linhas de montagem” (CASTELLS, 1999, p. 212). Isso porque a necessidade das indústrias de atender rapidamente um mercado em crescente demanda, com produtos sem prioridade de diferenciação em sua forma, usabilidade e qualidade, fazia com que indivíduos que estivessem de acordo a cooperar na linha de montagem, sem nenhum tipo de educação ou treinamento extra para tal cargo, se encaixassem perfeitamente na cadeia produtiva. “O Modelo T, de Henry Ford, resumia essa estratégia. Disse Ford: ‘O carro pode ser de qualquer cor, desde que seja preto’” (KOTLER *et al*, 2010, p. 16). Sendo assim, as demais habilidades profissionais do contratado podiam ser descartadas no momento de aceite da oferta, pois produzir e entregar de maneira robotizada eram os atributos básicos para apertar parafusos.

Já com a chegada da Revolução Tecnológica, é percebido que corporações e instituições se preocupam em adequar suas demandas e produtos com a acelerada concorrência mundial, advinda da internet e outros meios de mídia que facilitam a troca de informações e circulação de mercadorias. “As novas tecnologias da informação não são simplesmente ferramentas a serem aplicadas, mas processos a serem desenvolvidos” (CASTELLS, 1999, p. 69). Esse movimento resgata a necessidade de captar profissionais especializados, que consigam acompanhar os novos sistemas e ferramentas virtuais que

estarão presentes em suas rotinas de trabalho, além de pensar “fora da caixa”, com criatividade e conhecimentos multidisciplinares que possam agregar no resultado e entrega final com especializações diferenciadas à época da Revolução Industrial.

Com contribuição ao tema, Drucker (1999) exibiu a reflexão da transição do status “Trabalhadores Manuais” para “Trabalhadores do Conhecimento”, enxergando quais seriam as potências intelectuais na força de trabalho além da força manual ou entregas quantitativas do empregado, determinadas em seis fatores: 1) A necessidade de se perguntarem e se interessarem pelas tarefas a serem cumpridas, diferentemente dos profissionais das linhas de montagem; 2) A autonomia individual do trabalhador, que deve se responsabilizar pelo seu desenvolvimento; 3) A presença de inovação no próprio trabalhador, e conseqüentemente em suas tarefas; 4) O aprendizado contínuo desenvolvido pelo próprio trabalhador, ao mesmo tempo que o ensino também deve ser disponibilizado a esse; 5) A qualidade acima da quantidade sendo sinônimo de produtividade; 6) O desejo de trabalhar na organização que trate o trabalhador como ativo, ao invés de custo. Assim, o autor claramente reflete a realidade do trabalho físico sendo substituído pelo trabalho intelectual. A partir de aparelhos eletrônicos, softwares, inteligência artificial, automatizações que são desenvolvidos pela própria capacidade intelectual humana, o mercado de consumo cria novas relações não apenas no mundo do trabalho, mas em variados contextos sociais, sendo o intelecto o novo tipo de filtro determinante para trabalhadores capazes de entregar resultados inovadores. Também, Drucker (1999) adiciona que para haver a transição, é necessário que as organizações disponham de um ambiente adequado para que o trabalhador desenvolva e alimente outras equipes do mesmo conhecimento, insinuando a excelência de um ambiente multiplicador de conhecimento. Com isso, resultados e ganhos financeiros das empresas são pautados na inteligência e conhecimento de seus empregados, a partir do momento que esses são estimulados externa e internamente pelas mudanças mercadológicas a se qualificarem e buscarem cargas intelectuais ideais e necessárias em suas tarefas, além de que, mesmo com vínculos empregatícios, detém a liberdade de serem donos de suas carreiras, dentro ou fora do atual emprego.

Com a necessidade de desenvolver e ampliar esses conhecimentos dentro das organizações, formando uma cadeia produtiva de excelência, segundo o estudo Sentimento do Recrutador (PROFISSIONAL, 2019) as três habilidades que serão mais requeridas ao candidato em um período de curto prazo serão conhecimentos em

informática, trabalho em equipe e comunicação. Isso demonstra que obter habilidades que sejam realizadas e autogeridas pelo indivíduo, como defende Drucker (1999), são sustentáveis até o momento de ocorrer a integração do profissional com equipes ou turmas de aprendizado, exigindo habilidades interpessoais, que ultrapassam o currículo acadêmico. A dependência de aprender certas habilidades apenas a partir da vivência em organizações também pode ser uma realidade a ser enfrentada, pela diversidade de grupos, etnias, culturas que o indivíduo se expõe à interação, de maneira espontânea ou por obrigatoriedade corporativa.

Considerando o conhecimento intelectual mais requerido, profissionais da área de tecnologia são vistos como diamantes em tempos de avanço digital. De acordo com Ingizza *et al* (2020), a consultoria Accenture estima que a economia digital no Brasil já responde por 24,3% (vinte e quatro virgula três por cento) do PIB do Brasil — o que equivaleria a 446 bilhões de dólares, já que muitas empresas investem cada vez mais na implementação de *softwares*, aplicativos, *e-commerce* e inteligências artificiais para dar robustez e diferenciação ao negócio, com resultados significativos para o mercado de consumo. Sabendo disso, os profissionais tecnológicos se valorizam ao ponto de escolherem onde e por quanto vão trabalhar, devido à escassez de profissionais especializados no mercado de trabalho em comparação com a demanda, como expõe Ingizza *et al* (2020):

No país há, atualmente, apenas 2 milhões de trabalhadores graduados nas áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática, o correspondente a 1,9% da força de trabalho, segundo dados da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. De 2019 a 2024, de acordo com cálculos da Brasscom, a demanda média deve ser de 70.000 profissionais por ano. No entanto, em 2017, de 46.000 profissionais formados, apenas 26.000 entraram no mercado de trabalho, evidenciando uma defasagem no currículo das instituições. Nesse ritmo, ao final do período de seis anos, o déficit chegaria a 264.000. (INGIZZA *et al*, 2020)

“Os processos como enviar o currículo, marcar a entrevista ou fazer um teste abrem novas portas para ferramentas capazes de levar as empresas a um maior nível de assertividade nas suas contratações” (RIBEIRO, 2020, p. 12). Como solução às novas demandas do mercado, as práticas tradicionais de recrutamento são repensadas para garantir o preenchimento de vagas, de acordo com a realidade e possibilidade financeira de cada organização. De acordo com pesquisa realizada (O FUTURO, 2020), existem 6 previsões para o futuro do recrutamento: 1) Menos contratações e mais mobilidade

interna, ou seja, a ação de realocar colaboradores internos para outras posições dentro da organização; 2) Recrutadores manterão a diversidade como foco no filtro de currículos, graças a facilidade de acessar candidatos de grupos subrepresentados via Internet; 3) Cada vez mais, processos de recrutamento sendo realizados completamente via Internet, pela economia de tempo e recursos; 4) Recrutadores liderando a transição das organizações para o trabalho remoto, se atentando a possíveis remunerações, recursos, tecnologia e visibilidade dos colaboradores nesse novo sistema; 5) Recrutadores sendo porta-voz da empresa no momento de entrevista, promovendo a empatia organizacional, além da apresentação de produtos e serviços; e 6) Recrutadores desenvolverão novas competências para apoiar o negócio como diversidade e inclusão, tomada de decisões e planejamento estratégico. Ou seja, assim como candidatos, os tomadores de decisão se veem pressionados a se renovarem, para acompanhar o ritmo de profissionais disponíveis no mercado.

Com o recente episódio da pandemia do vírus COVID-19, outra demanda emergente no mercado de trabalho em tempos de distanciamento social é o sistema *home office* - trabalho remoto sem necessidade de presença física em escritórios, adotado pelas organizações e repassado aos profissionais, onde muitos precisaram arranjar espaços extras em suas casas, adquirindo melhor conexão banda larga, cadeiras de escritório, além da adaptação forçada com a nova rotina de dividir tarefas domésticas e familiares no mesmo ambiente, o que requer uma autonomia para execução de prazos e tarefas, autogestão do tempo e responsabilidade corporativa. “Fortes valores internalizados por cada funcionário dão à empresa a confiança necessária para investir de autonomia seus empregados, dentre os quais aqueles que trabalham em lugares distantes da sede” (KOTLER *et al*, 2010, p. 74). “Esta situação tem provocado um fenômeno por todos reconhecido de ‘virtualização’ do trabalho, em que o profissional apenas trabalha, a partir de uma interface informática, em ‘matérias-primas’ não palpáveis como dados e informação” (SEZÕES, 2017, p. 10), desprezando a convivência física com outros trabalhadores ou equipes. Com esse novo modelo, não apenas a concorrência entre mercados e produtos evolui, mas também a concorrência entre candidatos ao redor do mundo diante das oportunidades, já que o ambiente virtual garante que esses possam atuar em empresas que estão alocadas em países diferentes de suas localidades, por exemplo, a longas distâncias, ao mesmo tempo que podem ter acesso a capacitações e conteúdos



virtuais que agreguem seu currículo profissional para serem destaque em processos seletivos.

Mesmo diante das colocações, o intelecto e a capacitação não são os únicos aspectos fundamentais que impulsionam o empregado atual a estar disponível a oportunidades. Pela procura e competição no mercado de trabalho, os profissionais querem mais do que um emprego: Eles buscam por organizações que lhes agreguem valor, que atendam suas expectativas, desejam crescer profissionalmente e procuram inspiração para atingirem objetivos (DUTRA, 2002) a longo prazo, mesmo com suas particularidades e comportamentos geracionais.

## **2.2 A empresa pensando Marketing**

A globalização, advinda do avanço tecnológico, reformula relações e comportamentos expressivos na sociedade e nos negócios, visto que “a competitividade das empresas não será mais determinada por seu tamanho, seu país de origem ou sua vantagem passada” (KOTLER *et al*, 2017, p. 25) e “as estruturas sociais interagem com os processos produtivos determinando as regras para apropriação, distribuição e uso do excedente” (CASTELLS, 1999, p. 52). Cada vez mais, indivíduos são direcionados ao consumo de mercadorias, serviços e produtos numa espécie de retroalimentação do sistema capitalista, sendo as ferramentas tecnológicas um trampolim para conhecer, se informar e avaliar o que é oferecido, numa oferta global. Assim, “a internet, sobretudo a mídia social, facilitou essa grande mudança fornecendo as plataformas e as ferramentas” (KOTLER *et al*, 2017, p. 28), criando canais de vendas, propagandas, potencializando a competitividade e, acima de tudo, a necessidade dos produtos serem distintos e identificáveis. Essas características são consideradas como uma marca, pois “marca é um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outro recurso que identifique o bem ou o serviço de uma organização vendedora diferente dos de outros vendedores concorrentes”<sup>1</sup> (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2017, tradução nossa), e além disso, “é a promessa da organização a um cliente de entregar o que a marca representa, não apenas

---

<sup>1</sup> Texto original: “A brand is a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller’s goods or service as distinct from those of other sellers.”

em termos de benefícios funcionais, mas também emocionais, auto-expressivos e sociais<sup>2</sup>” (AAKER, 2014, p. 1, tradução nossa).

Entretanto, apenas a existência da marca não garante seu sucesso frente a escolha dos clientes. “A oferta será bem sucedida se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 23), sendo o valor uma percepção por parte dos clientes sobre benefícios tangíveis e intangíveis que lhe é oferecido. Os clientes podem escolher uma marca em específico também por meio de um valor adicional atribuído, imaterial e intangível, sendo necessário esforços além do conjunto de características materiais, conhecido como *brand equity*. *Brand equity* é definido como o conjunto de ativos e passivos de marca vinculados a sua identidade, símbolo ou nome, que agregam ou subtraem do valor fornecido por um produto ou serviço a uma empresa e/ou aos clientes dessa empresa (AAKER, 1991), levando em consideração que, caso esses símbolos mudem, o valor atribuído pode ser perdido ou esquecido pelo cliente, sendo essa agregação ou subtração imaterial aplicada em resultados financeiros ou até mesmo psicológicos da empresa. Como exemplo, “um anel de diamante pode fazer mais pelos sentimentos do comprador e do destinatário do que pode ser medido por benefícios econômicos, funcionais ou qualquer ‘imagem’<sup>3</sup>” (AMBLER; BARROW, 1996, p. 187, tradução nossa). Além disso, Aaker (1991) adiciona que o *brand equity* ajuda no conjunto de informações que o cliente pode adquirir sobre a marca, o que constrói ou afeta cinco ativos em torno dela: 1) fidelidade à marca; 2) consciência do nome da marca; 3) qualidade percebida; 4) associações da marca, além da qualidade percebida; e 5) patentes, marcas registradas, relacionamento por canal etc.

No objetivo de obter controle sobre esses e demais ativos que formam e mantêm uma marca, existe a necessidade de gestão da marca conhecido como *branding*. “*Branding* significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 269), com foco em criar diferenciações e identificações que a destaquem para o público num processo contínuo, que “também se torna mais amplo, abrangendo questões como percepções estratégicas de mercado, o estímulo de

---

<sup>2</sup>Texto original: “it is an organization's promise to a customer to deliver what the brand stands for not only in terms of functional benefits but also emotional, self-expressive and social benefits”

<sup>3</sup> Texto original: “A diamond ring may do more for the feelings of both the purchaser and the recipient than can be measured by economic or functional benefits or any 'image'”.

‘grandes’ inovações, estratégias de crescimento, estratégias de portfólio de marcas e estratégias de marcas globais<sup>4</sup>” (AAKER, 2014, p. 9, tradução nossa).

Alinhado ao contexto de externalizar valores de uma marca, o “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral”<sup>5</sup> (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2017, tradução nossa), sendo estratégico para atender às esferas sociais e mercadológicas. Para Kotler e Keller (2006), o marketing preenche as necessidades humanas e sociais por vias lucrativas, sendo uma troca positiva entre aquele que entrega e aquele que recebe sua demanda, podendo ser visto também como “a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento do valor para o cliente” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 23). Em termos financeiros, o marketing tem muito o que agregar aos ganhos da empresa, “começando com as percepções do cliente que podem e devem permitir iniciativas de crescimento e ser a base para a alocação estratégica de recursos” (AAKER, 2014, p. 10). Já para Drucker (1973), a venda, possível resultado final dos esforços de Marketing, deve ser algo supérfluo, num nível que o marketing deve compreender e conhecer tão bem as necessidades do cliente, que faça o produto ou serviço se ajustar às necessidades do público-alvo e se vender por si mesmo.

Em progresso, o marketing constata quatro importantes fases, denominados Marketing 1.0, 2.0, 3.0 (KOTLER *et al*, 2010) e 4.0 (KOTLER *et al*, 2017), sendo que o Marketing 1.0 está centralização no produto, onde o importante era expor mercadorias e finalizar com vendas. No Marketing 2.0, o produto por si só já não é suficiente para finalizar o processo de vendas, sendo necessário entender e atender o coração e mente de quem consome, humanizando posteriormente o chamado Marketing 3.0, que lida com um consumidor que está preocupado com a sociedade e meio em que vive, desejando das marcas atitudes sociais, ambientais, além dos produtos. Por fim, no Marketing 4.0 percebe-se a necessidade das marcas de compreender o cenário da economia digital, que se concretiza numa lógica horizontal, onde o mercado/público fornecem as ideias que são comercializadas, invertendo o fluxo anteriormente tradicional do profissional de marketing entregando ideias para o consumidor, além de ser mais inclusivo, colaborativo e humano.

---

<sup>4</sup> Texto original: “also becomes broader, encompassing issues like strategic market insights, the stimulation of “big” innovations, growth strategies, brand portfolio strategies, and global brand strategies.”

<sup>5</sup> Texto original: “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”

Para esse fim, “o processo de criar, entregar e comunicar valor requer muitas atividades de marketing diferentes” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 40), sendo necessário não apenas uma visão e execução do Marketing tradicional segmentado, mas técnicas que não tratem departamentos e objetivos de maneira isolada, mas sim como um conjunto único, de constante interação e preocupação das partes em atender o todo. O Marketing Holístico é interessante às partes corporativas por ser visto como

o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. Ele reconhece que no marketing ‘tudo é importante’ – o consumidor, os funcionários, outras empresas e a concorrência, assim com a sociedade como um todo – e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada. Os profissionais de marketing devem lidar com uma variedade de questões e certificar-se de que as decisões de uma área são coerentes com as decisões em outras.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 15)

Segundo Kotler e Keller (2006), o Marketing Holístico é uma abordagem que tende a harmonizar toda a complexidade inserida em atividades do marketing, de modo que quatro dimensões sejam pensadas e executadas organizadamente em: 1) marketing integrado; 2) marketing socialmente responsável; 3) marketing de relacionamento; e 4) marketing interno. Dentro dessas quatro dimensões, existem determinadas esferas de atuação, que se atentam às diferentes preocupações na entrega de valor, integralizando o marketing, como comentado separadamente a seguir.

Para os autores Kotler e Keller (2006), o marketing integrado, como propõe a nomenclatura, tem o objetivo de criar, comunicar e entregar valor aos consumidores, de modo que integre partes de um todo, havendo a necessidade de que profissionais de marketing determinem as atividades a serem cumpridas e tomem decisões que resultem na entrega desses valores. Essas decisões podem acontecer de muitas formas, mas sempre tendo como base o chamado *mix de marketing*, definido como conjunto de ferramentas usado para justamente alcançar os objetivos traçados pelo marketing. “Quando discutem estratégias de marketing de bens manufaturados, profissionais de marketing geralmente abordam quatro elementos estratégicos básicos: produto, preço, praça e promoção. Em conjunto, esses quatro elementos são frequentemente denominados os “4P’s do mix de marketing”, podendo ser estendido para 7P’s, com adição de processo, pessoas e ambiente físico (LOVELOCK; WIRTZ, 2006) quando tratado para empresa de serviços. Considerando as colocações de Kotler e Keller (2006), as variáveis dos 4P’s dependem

de decisões que influenciem os consumidores finais, sendo categorizadas em consideração por:

- Produto: Decisões sobre qualidade, design, nome da marca, embalagem, garantias, devoluções, variedades etc.
- Preço: Decisões sobre descontos, concessões, condições de financiamento, preço de lista etc.
- Promoção: Decisões sobre propaganda, força de vendas, marketing direto, promoção de vendas etc.
- Praça: Decisões sobre canais, cobertura, locais, estoque, transporte, variedades etc.

Assim, tendo a premissa de um olhar maximizado sobre as ações de marketing, os efeitos positivos de entrega de valor podem ser concretizados. Tomando-se as decisões sobre produtos, automaticamente o preço, promoção e praça devem estar em sintonia nas entregas, pois se complementam e se reforçam. Kotler e Keller (2006) concluem que as fundamentações atreladas ao marketing integrado são a comunicação e entrega de valor, além de que as atividades, sendo praticadas de maneira coordenada, tenham efeito maximizado.

Os valores, ao mesmo tempo, também integram e estimulam a diversidade. Examinando a lista anual das 100 melhores empresas para se trabalhar da revista Fortune, detectamos um grupo de empresas que nutre a diversidade contratando mulheres e membros das minorias. Os valores compartilhados das empresas unificam os vários empregados sob uma mesma cultura. Essa diversidade será mantida sem criar conflitos pelos valores compartilhados. (KOTLER *et al*, 2010, p. 75)

A diversidade dentro das empresas se integra a partir do marketing socialmente responsável, uma vez que envolve “a compreensão de preocupações mais abrangentes, assim como os contextos ético, ambiental, legal e social das atividades e dos programas de marketing” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 20). Esse tipo de marketing se diferencia daqueles que identificam necessidades dos consumidores de maneira singular, pois se estabiliza quando se preocupa e se movimenta para haver mudanças com abrangência social, em benefício a todos. Portanto, essa orientação de marketing societal, segundo Kotler e Keller (2006), convoca as empresas a prestarem posicionamentos e atitudes sociais e éticas, além de suas práticas tradicionais que visam o lucro empresarial. Como exemplo, pode-se pensar em programas de recrutamento que estabelecem critérios específicos de elegibilidade, atendendo a perfis que se inserem em grupos marginalizados

ou pouco representados: negros, trans, estudantes de classe baixa etc. Em 2020, uma renomada empresa de varejo abriu portas para que apenas candidatos negros fossem elegíveis ao Programa Trainee da companhia – programa que visa capacitar e acelerar a carreira de jovens candidatos, levando-os ao status de gerência com mais rapidez comparado aos demais cargos da força de trabalho- tendo como premissas a desigualdade social e educacional enfrentada por esses em suas trajetórias.

Contudo, as ações de responsabilidade promovidas pelas organizações precisam de muitas melhorias e atenção, pois “segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID e Instituto ETHOS, apenas 28,2% das companhias promovem ações para mulheres e 8% para afrodescendentes, o que corrobora com a ideia de que há uma maior resistência por partes das empresas sobre o debate da inclusão racial” (CAMPOS, 2019, p. 21). É necessário que os valores, injetados em ações desse tipo sejam realísticas e de acordo com os valores da empresa.

Alinhado com a responsabilidade societal, a sustentabilidade também é pauta para as corporações e profissionais de marketing que necessitam encantar os consumidores que se preocupam com a conservação e bem-estar de animais, florestas, recursos naturais ecológicos como um todo, ao mesmo tempo que dependem muitas vezes desses recursos naturais, escassos. Como obra-prima da esteira de produção, as empresas enfrentam altos preços na compra dos insumos, precisando encarecer o produto final para o consumidor no intuito de reter lucro. Além disso, tentam elaborar novas embalagens e processos que cada vez menos agredam o meio ambiente.

Para ser de longo prazo, a sustentabilidade precisa fazer parte da estratégia da empresa, que surge de sua missão, visão e valores. Os executivos precisam ver a sustentabilidade como uma fonte de vantagem competitiva que definirá a empresa, independentemente da concorrência (KOTLER *et al*, 2010, p. 100).

Sabendo que o relacionamento entre marca e consumidor é fator decisivo das ações de marketing, “o marketing de relacionamento tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 16), no intuito de manter ou começar negócios, pois “a importância dos relacionamentos com fornecedores e/ou clientes aumenta em função das margens de lucro e do número de clientes<sup>6</sup>” (AMBLER; BARROW, 1996, p. 186, tradução nossa). A

---

<sup>6</sup> Texto original: “The importance of supplier and or customer relationships increases as a function of profit margins and the number of customers”.

construção de relacionamento não é direcionada para qualquer grupo, já que implica em resultados financeiros e estruturantes. Para Kotler e Keller (2006), esse tipo de marketing tem enfoque para quatro grupos principais: clientes, funcionários, parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e membros financeiros (acionistas, investidores, analistas), criando um outro ativo para a organização chamado rede de marketing. Os autores acreditam que o fator da concorrência não se limita apenas referente a outras empresas, mas também as redes de marketing, por retornarem com recompensas mútuas de acordo com o relacionamento que foi estabelecido. Por exemplo, para Kotler *et al* (2010), o relacionamento com acionistas exige uma abordagem diferenciada, já que esse grupo se preocupa com o retorno financeiro investido, sendo necessário oferecer provas tangíveis de que práticas de marketing terão vantagem competitiva no mercado, enquanto para consumidores e empregados, a missão e valores da empresa são suficientes para conquistá-los, respectivamente. Além das redes de marketing, as empresas também interagem e constroem relacionamentos individuais com seus clientes, customizando e aprendendo cada vez mais sobre suas necessidades e desejos, alterando ofertas, produtos e preço para agradá-los e conquistá-los.

Já, segundo Bekin (1995), o endomarketing, ou marketing interno, “consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente” (BEKIN, 1995, p. 2), já que “somente quando todos os funcionários perceberem que seu trabalho é servir e satisfazer os clientes é que a empresa se tornará uma vendedora eficaz” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 701). Antes mesmo da marca expor seus valores para clientes externos, é necessário que ela dê atenção aos seus internos, a partir de comunicações sólidas, que informem e os deixem alinhados com as diretrizes da empresa. Para Ambler e Barrow (1996), é mais barato, fácil e lucrativo manter os clientes já existentes ao invés de contratar outros. Os autores relacionam a qualidade do serviço prestado *versus* a qualidade dos funcionários que produzem o serviço, percebendo a conexão e influência entre força de trabalho, ação de compra, promoção boca-a-boca e boas lojas/ pontos de venda da marca. Kotler e Keller (2006) completam que o marketing interno é contratar, treinar e motivar funcionários capazes, que queiram atender bem os clientes, sendo necessário que os profissionais de marketing pensem nas atividades internas com a mesma importância que atendem clientes externos, entendendo que a

esteira de produção do serviço só faz sentido e se qualifica quando os colaboradores estão prontos e capacitados para entregar tal produção.

Portanto, “o marketing interno deve acontecer em dois níveis, sendo as várias funções do marketing – força de vendas, propaganda, serviço ao cliente, gestão de produto, pesquisa de mercado – devem funcionar juntas” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 18), de modo que gestores, diretores e outros tomadores de decisões de departamentos integrados concordem e decidam sobre as ações de modo unificado, com tendência para um único resultado. No segundo nível, o acolhimento das ações de marketing deve ser realizado por demais departamentos, sempre pensando com a cabeça do cliente.

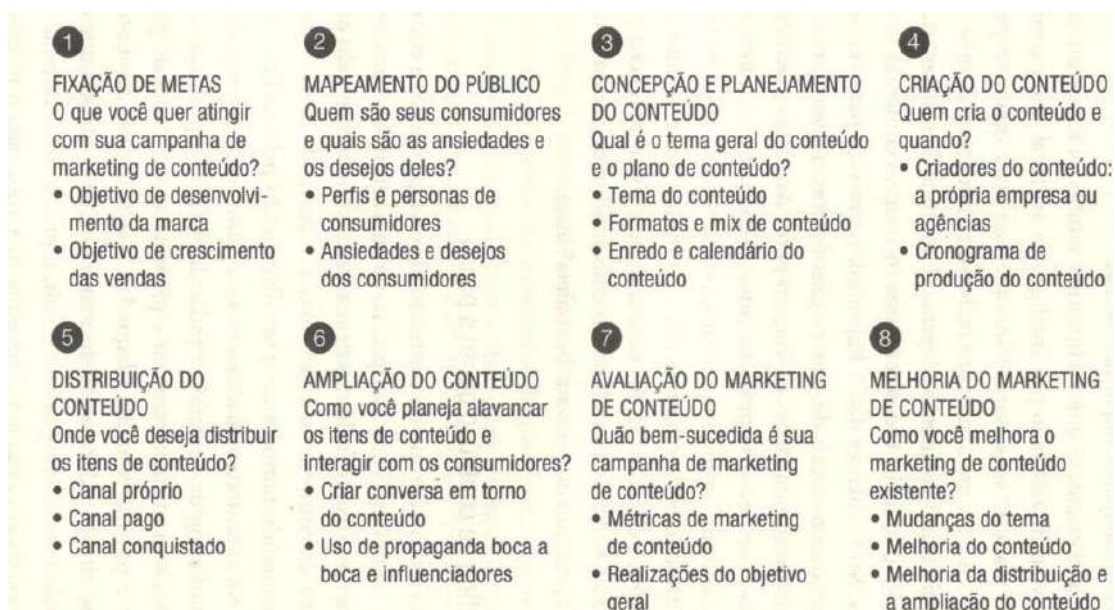
Além do marketing holístico, o universo organizacional obtém suporte de dois tipos de marketing que também atraem e reforçam o valor da marca: marketing de conteúdo e marketing de recrutamento. Acompanhando a era do consumo e acesso digital realizado pelo consumidor, o intitulado marketing de conteúdo ganha destaque por “criar, selecionar, distribuir e ampliar conteúdo que seja interessante, relevante e útil para um público claramente definido com o objetivo de gerar conversas sobre esse conteúdo” (KOTLER *et al*, 2017, p. 147), ajudando no fortalecimento e desejo pela marca. Segundo Kotler *et al* (2017), com a era digital, que propulsiona a transparência e troca de informações e avaliações de marcas entre consumidores, a pressão e dificuldade que os profissionais de marketing enfrentam ao fazer publicidade é aumentada, fazendo com que a confiança e atenção do público tenha mais chances de serem conquistadas a partir de conteúdos mais criativos e atraentes. O nível de atratividade do anúncio publicitário é importante visto que o consumidor está sendo exposto cada vez mais a anúncios de maneira involuntária, evidenciando a concorrência existente, apesar de seu acesso e consumo aos conteúdos serem voluntários, não perdendo tempo assistindo ou clicando em algo que não o satisfaz enquanto consumidor.

Na verdade, o conteúdo é o novo anúncio. Mas os dois são totalmente diferentes. Um anúncio contém a informação que as marcas querem transmitir para ajudar a vender seus produtos e serviços. O conteúdo, por outro lado, contém informações que os consumidores possam usar para alcançar seus objetivos pessoais e profissionais. (KOTLER *et al*, 2017, p. 150)

Para um bom resultado de marketing de conteúdo, Kotler *et al* (2017) manifestam que não basta criar e dissipar os conteúdos em mídias digitais. É necessário haver um planejamento das atividades que inclua o pré e pós-produção, listado em 8 passos descritos a seguir (ver Figura 1).



**Figura 1:** Marketing de conteúdo passo-a-passo



Fonte: Kotler *et al* (2017, p. 152)

Como ponto inicial, a discussão das metas é necessária para nortear todo o conteúdo, que podem ser alinhadas a área de vendas – geração de pessoas interessadas no serviço ou produto, estímulo para que o cliente leve mais de um produto ou que o consumidor leve o produto com preço mais elevado do que a opção inicial. A segunda opção de metas é estritamente ligada a marca – busca pela consciência, associação e/ou fidelidade. No segundo passo, o mapeamento de público ocorre com segmentações bem detalhadas, com direcionamento para os comportamentos do consumidor, além de dados demográficos, geográficos etc. Entender as necessidades e desejos desse consumidor também é insumo para a definição do público. Já no terceiro passo, é importante que as ideias surgidas até então sejam filtradas e a partir daí, qual conteúdo será criado. Para o tema, dois fatores devem vir à tona: relevância e histórias que refletem a marca. “Isso significa que o conteúdo tem que ser a ponte que liga as histórias da marca às necessidades e aos desejos dos consumidores” (KOTLER *et al*, 2017, p. 156). Com isso, o formato –

releases, livros, infográficos, histórias em quadrinhos, jogos, e narrativa devem ser definidos fazendo jus aos valores da marca e principalmente às necessidades do público mapeado, para gerar identificação e promover a confiança. Sendo o quarto e mais importante passo, a criação de conteúdo envolve tempo e disposição dos profissionais, quando as próprias marcas decidem produzir seu material ou terceirizar o processo para não haver atos tendenciosos em relação a marca.

Em seguida, o quinto passo de distribuição do conteúdo deve ser bem realizado pois, depois de um longo processo de produção, “o conteúdo de alta qualidade é inútil se não atingir o público pretendido” (KOTLER *et al*, 2017, p. 158). Pode ser distribuído através de canais digitais ou mídias tradicionais. As mídias são categorizadas em mídia própria (canais que estão sob total controle da marca, com publicações corporativas, sites, blogs, contas de mídia social, notificações etc.), mídia paga (mídias contratadas pela marca como *banners*, *out of home*, muito usada para alcançar novos públicos) e mídia conquistada (a partir de mídia paga ou própria, ocorre a exposição da marca de maneira orgânica, pelo boca-a-boca, conteúdos virais e/ou compartilhados). Com intuito de ampliação do conteúdo, o sexto passo foca na viralização a partir de influenciadores – figuras respeitadas e com alto número de seguidores em redes sociais. Mesmo havendo contratação e acordos comerciais entre marca e influenciador, é necessário que essa figura concorde que o conteúdo da marca a ser exposto por ela seja positivo e de acordo com seus conteúdos próprios já dissipados, para manter sua reputação e concordância enquanto influenciador sobre determinado assunto ou marca, por exemplo.

Mesmo quando o influenciador não detém um alto número de seguidores, as marcas também costumam ajudá-lo a ampliar seu alcance, tendo como moeda de troca a divulgação da marca em questão. Ocorrendo investimentos cronológicos e monetários em cada conteúdo dissipado, as marcas se atentam ao sétimo passo: o momento pós-distribuição que analisa indicadores de desempenho, ou seja, resultados de todo o esforço de criação e distribuição de conteúdo. É recomendado que os profissionais analisem cinco indicadores em todo o caminho do consumidor: visibilidade (medição de alcance e consciência da marca), comunicabilidade, ou seja, o quão interessante a marca se mostrou para o público (número de páginas visitadas, duração da visita, tempo de permanência na página), pesquisa (posição do conteúdo em mecanismos de busca), utilidade (medição do quanto o conteúdo consegue induzir uma ação, por taxa de cliques) e por fim o compartilhamento (proporção entre número de compartilhamento e impressões ou divisão

do total de seguidores pelas ações de compartilhamento). Por fim, o oitavo passo foca no controle, ajuste e análise de desempenho por todo o processo de conteúdo. Caso algum resultado tenha sido desvantajoso para a marca em todo esse percurso, é possível adequar e reestruturar novos temas, formatos e até canais, tendo em vista que “novas tecnologias midiáticas permitiram que o mesmo conteúdo fluísse por vários canais diferentes e assumisse formas distintas no ponto de recepção” (JENKINS, 2008, p. 29). O marketing de conteúdo, sendo assim, marca uma mudança em termos de publicidade e anunciantes. Influenciadores se tornam grandes *outdoors digitais*, comunidades de seguidores se convencem com mais facilidade pelas avaliações e comentários das marcas através da troca de informações entre a própria comunidade, exigindo do profissional de marketing uma postura mais assertiva e criativa na proposição de valor.

Kotler *et al* (2017), tendo a visão da necessidade no marketing atuar cada vez mais na centralidade humana, evoluindo do Marketing 3.0 para 4.0, acredita que esse foco seria a solução para desenvolvimento de marcas mais atrativas, com personalidade e, portanto, diferenciação, sobretudo no ambiente digital como comentado. O processo tem início no conhecimento das ansiedades e dos desejos mais profundos dos consumidores, a partir de pesquisas antropológicas que revelem seu lado humano. A partir disso, a marca também demonstra sua humanidade para construção de conexão e relacionamento mais forte com esses, que implica em seus ganhos financeiros e valores agregados. Para os autores, “os líderes horizontais têm seis atributos humanos capazes de cativar outras pessoas, ainda que não tenham autoridade sobre elas: fisicalidade, intelectualidade, sociabilidade, emocionalidade, personalidade e moralidade” (KOTLER *et al*, 2017, p. 139), de modo que, indivíduos que obtêm essas características se tornam modelos, assim como as marcas. Para aplicação desses atributos, as marcas adaptam características físicas para o modelo digital, que se encaixem em suas redes, páginas, anúncios em mídias digitais etc. Como fisicalidade, o atrativo pode ocorrer a partir de boas elaborações de logotipos, slogans e no próprio design da marca. A intelectualidade é demonstrada a partir da inovação e criatividade, como por exemplo o lançamento de produtos que nunca foram vistos no mercado, ou projetados para além da necessidade do consumidor. Já a sociabilidade se molda na boa comunicação verbal das marcas, quando não temem em se expressar ou lidar com críticas a partir de respostas às dúvidas ou solução de reclamação de algum serviço prestado, por exemplo.

Além disso, a própria presença da marca nas mídias sociais é uma característica de sociabilidade, uma vez que participar de debates e discursos nas redes é um fator social muito presente dentro e fora da Internet. No atributo emocional, mensagens e histórias inspiradoras que mexam com o coração da audiência induz ações favoráveis desses consumidores, resultando num possível favoritismo dentre a concorrência. O atributo da personalidade já corresponde à autoestima, posicionamento, coragem e confiança acerca das dificuldades ou situações embaraçosas que as marcas podem se inserir. Marcas que não tem medo de assumir erros, que admitem e prezam por aprendizados, se responsabilizam pelas suas ações são exemplos a serem seguidos e, portanto, respeitados. Ligado a isso, o atributo de moralidade exige das marcas comportamentos íntegros e éticos em seus valores e ações de negócios, até mesmo quando não está sendo alvo de críticas ou observações da mídia ou consumidor. É necessário que esse atributo esteja no dia a dia da empresa, desde seu ambiente interno ao externo, transmitido para colaboradores, consumidores, sócios, acionistas, investidores etc., assim como os demais atributos citados.

Apoiado no marketing de conteúdo, o marketing de recrutamento, que consiste em todas as ferramentas de marketing usadas para atrair os perfis certos de dentro de um grupo de candidatos (BACKHAUS, 2004), está sendo pauta para grandes organizações. Inicialmente, observa-se que alguns autores (RYAN *et al*, 2000; BACKHAUS, 2004) já realizaram abordagens sobre “publicidade de recrutamento” e “conteúdo da mensagem de recrutamento” (BACHKAUS, 2004), por entender que os princípios básicos do marketing - como análise do consumidor e segmentação por exemplo, podem ser usados para desenvolver a chamada publicidade de recrutamento, sendo então orientada para o marketing. “Isso inclui aspectos físicos ou a aparência do anúncio real e sistemas administrativos ou de resposta da empresa que lida com as respostas ao anúncio” (RYAN *et al*, 2000, p. 357). Esses autores examinaram anúncios de jornais de acordo com uma lista de características de marketing que poderiam diagnosticar a publicidade de recrutamento: 1) Anúncio aberto: anúncio que contém o nome da organização que oferece o trabalho, diferentemente de anúncios de empresas confidenciais; 2) Uso de funcionários nos anúncios, fornecendo rostos que transmitam a imagem corporativa; 3) Segmentação e ação positiva, ou seja, estampar em campanhas funcionários que reflitam o estereótipo de candidatos desejados, gerando identificação; 4) Apelo para autorrealização, com depoimentos de funcionários sobre oportunidades da empresa; 5) Emprego de linguagem,

que utilize escritas mais específicas e detalhistas para um bom direcionamento e decisão dos candidatos; 6) *Layout e Design*, que sejam distintos e únicos para destaque em meio a outros anúncios; 7) Gráfico rico, sendo o anúncio com formas gráficas – fotografia, funcionário ou logotipo uma boa maneira para se destacar; 8) Manchetes humorísticas ou instigantes, que atraem se retirar a compreensão e atenção do anúncio; 9) Resumo da história da empresa, para comunicar informações básicas, objetivos, atividades, além dos funcionários.

Assim, tiveram sucesso ao concluir que “os anúncios de recrutamento colocados por agências de recrutamento, assim, não incluindo o nome do empregador, não são projetados para serem orientados para o marketing”<sup>8</sup>(RYAN *et al*, 2000, p. 360), não sendo possível para o indivíduo fazer conexões mentais sobre o anúncio observado *versus* nome de marca ou empresa que esteja atrelada. Além disso, concordam que a definição de uma publicidade de recrutamento orientada ou não para o marketing, perpassa por percepções individuais e subjetivas. Embora constatassem a falta de produções científicas sobre o termo, foram produções importantes por sugerirem maior ligação entre o departamento de Recursos Humanos e Marketing quando o assunto é recrutamento.

De acordo com Guillot-Soulez e Soulez (2015), a entrada da Geração Y no mercado de trabalho foi o ponto crucial para novas preocupações do marketing sobre como atrair e reter membros dessa geração, que até então se mostravam diferentes de gerações anteriores. “Embora esta questão seja uma preocupação para gerentes que estão explorando maneiras de se adaptar seu marketing de recrutamento, até agora nenhuma pesquisa foi realizada a fim de fornecer teóricos ou conhecimento gerencial sobre o tema”<sup>9</sup> (GUILLOT-SOULEZ; SOULEZ, 2015, p. 40, tradução nossa). Sendo assim, o conhecimento sobre o termo pode ser alcançado a partir de consultorias atuantes no mercado, que entregam soluções para organizações que desejam melhorar sua prática de recrutamento. Segundo a comunidade online Rally (2017), que discute sobre marketing de recrutamento, aquisição de talentos e marketing,

No recrutamento, uma descrição de cargo é anunciada em vários quadros de empregos a fim de gerar candidatos, enquanto o Marketing de Recrutamento desenvolve uma variedade de conteúdo de marca do empregador e

<sup>8</sup> Texto original: “Recruitment advertisements placed by recruitment agencies, thus, not including the employee’s name, are not designed to be marketing oriented.”

<sup>9</sup> Texto original: “While this question is a preoccupation for managers who are exploring ways of adapting their recruitment marketing, so far no research has been conducted in order to provide theoretical or managerial knowledge on this topic”

comercializa esse conteúdo por meio de uma infinidade de canais de recrutamento a fim de criar consciência, construir seguidores, capturar *leads*, encorajar referências de funcionários, bem como gerar candidatos a empregos. (RALLY, 2017)

Sendo assim, com o advento da globalização com maior oferta de produtos, serviços, e até mesmo ofertas de emprego, “fez com que as empresas deixassem de ser as únicas protagonistas na oferta de emprego e passassem a competir mais intensamente pelos profissionais mais talentosos” (FREITAG, 2013, p. 1). Segundo Beechler e Woodward (2009), os primeiros estudos sobre o conceito de “guerra de talentos”, em campos organizacionais, foram realizados a partir de uma pesquisa em 1998 da consultoria McKinsey & Company, com conclusões que o recurso corporativo mais importante nos próximos 20 anos seriam empresários inteligentes, sofisticados, tecnologicamente alfabetizados, globalmente astutos e operacionalmente ágeis. Para a consultoria, talento significa “a soma das habilidades de uma pessoa... seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, julgamento, atitude, caráter e impulso intrínsecos. Isso também inclui sua capacidade de aprender e crescer<sup>10</sup>” (BEECHLER; WOODWARD, 2009, p. 274, tradução nossa). Nessa definição ampla com tantas características, muitas empresas têm dificuldades para definir tal conceito no momento de identificá-lo e valorizá-lo em suas equipes ou candidatos, e acabam por definir talento como “sinônimo de toda a sua força de trabalho, contrariando a noção anterior pela qual nem todos podem ser designados talentos” (SCHEFFER *et al*, 2015, p. 227).

Almeida (2004, p. 16) também concorda com a não generalização do termo já que para o autor “talento refere-se, com frequência, a pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes que a diferencia das outras”. Ross (2013), a partir de referências bíblicas, concorda acerca da diferenciação como elemento definidor de talento, “de acordo com a maior habilidade e a relação entre essa maior habilidade, maior sucesso e resultados para o indivíduo, em comparação com outros<sup>11</sup>” (ROSS, 2013, p. 167, tradução nossa). Além disso,

Ross (2013) acredita que uma abordagem baseada em competências para identificação de talentos simplesmente substitui o desafio de definir ‘talento’

<sup>10</sup> Texto original: “the sum of a person's abilities... his or her intrinsic gifts, skills, knowledge, experience, intelligence, judgment, attitude, character and drive. It also includes his or her ability to learn and grow”

<sup>11</sup> Texto original: “according to greater ability and the relationship between that greater ability, increased success and results for the individual, in comparison to others.”

pelo desafio de identificar as competências desejadas para determinados papéis, em um ambiente que muda constantemente. A autora defende que o mesmo acontece quando talento é definido como potencial, visto que, se as organizações lutam para definir talento, vão lutar ainda mais para determinar se o indivíduo tem ou não potencial. (ROSS, 2013 *apud* SCHEFFER *et al*, 2015, p. 227).

Scheffer *et al* (2015) comenta que a definição de talento como potencial, revela um olhar individual das organizações quando buscam identificar capacidades e habilidades dos profissionais, além de perceber que há tentativas de organizar a capacidade de entrega desses talentosos, enquanto os “menos talentosos” ficam à mercê de gestões comuns aos demais. Assim, quando o termo é identificado e valorizado, a busca por talentos pode ser otimizada pelas empresas com a denominada “Gestão de Talentos”, que dentre tantas vertentes, pode ser definida como a “atuação integrada da área de Recursos Humanos focada em estratégias organizacionais e competências” (ALMEIDA, 2004), se juntando com o Marketing.

### 2.3 Marca Empregadora: Em busca de talentos

Acompanhando a disposição da marca de consumo ao comunicar, gerar valor e oferta para o público que atende diante da concorrência, tendo o marketing como ferramenta estratégica para suas orientações finais, o mercado de trabalho, mais especificamente a área de Recursos Humanos, vem praticando a implementação de técnicas do marketing em suas atividades. Isso porque a contratação de profissionais qualificados pode ser enfrentada com dificuldade por esse setor, “na medida em que venha a se confirmar uma escassez de qualificação no mercado de profissionais. Essa escassez *versus* a demanda crescente pode gerar um mercado de profissionais competitivo com características similares ao mercado de consumo” (COSTA, 2013, p. 6).

Embora as empresas geralmente concentrem seus esforços de *branding* no desenvolvimento de marcas corporativas e de produtos, o *branding* também pode ser usado na área de gestão de recursos humanos. A aplicação dos princípios da marca à gestão de recursos humanos foi denominada "marca do empregador".<sup>12</sup> (BACKHAUS; TIKOO, 2004, p. 501, tradução nossa)

---

<sup>12</sup> Texto original: “Although firms commonly focus their branding efforts toward developing product and corporate brands, branding can also be used in the área of human resource management. The application of branding principles to human resource management has been termed “employer branding”

Ambler e Barrow (1996) foram os primeiros a discutirem sobre a junção de técnicas de Recursos Humanos e Marketing, por acreditarem que as organizações podem ser interpretadas pelos funcionários como marcas, já que existe uma relação cada vez mais próxima entre esses, ao mesmo tempo que o marketing tende a focar cada vez mais no humano para atingir seus objetivos comerciais, como também afirma Kotler *et al* (2017). Por isso, pode-se afirmar que a Marca do Empregador tem personalidade, podendo ser posicionada para o público assim como marca de produto, pois “onde a marca da empresa e marca do consumidor são a mesma marca, a marca empregadora também é a mesma”<sup>13</sup> (AMBLER; BARROW; 1996, p. 187, tradução nossa).

Por definição inicial, a Marca como Empregadora se apresenta como “o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos facilitados pela ocupação de uma posição na organização e identificado com a política de emprego da organização”<sup>14</sup> (AMBLER; BARROW; 1996, p. 187, tradução nossa), entregue aos colaboradores e potenciais candidatos em troca de seus serviços prestados. Para a *Conference Board* o termo estabelece “a identidade da empresa como empregador. Abrange o sistema de valores da empresa, políticas e comportamentos em relação aos objetivos de atrair, motivar e reter os funcionários atuais e potenciais da empresa”<sup>15</sup> (CONFERENCE BOARD, 2001 *apud* BACKHAUS; TIKOO, 2004, p. 502, tradução nossa), trazendo a importância da marca enquanto ferramenta promissora nos objetivos finais de recrutamento e retenção. É importante salientar que “todos os empregadores têm uma marca, mas nem todos os empregadores se envolvem de forma eficaz nos esforços de *branding* para se diferenciarem claramente como empregadores”<sup>16</sup> (BACKHAUS, 2016, p. 2, tradução nossa).

A partir dessas definições, Backaus e Tikoo (2004) já haviam exposto que a Marca Empregadora também está relacionada com uma promoção única da marca, de maneira interna e externa, tendo que ser diferente e desejada como uma marca que emprega, onde “o marketing externo da marca empregadora é designado primeiramente

---

<sup>13</sup>“ Texto original: “Where the company brand and the consumer brand are the same brand (...), the EB is also the same.”

<sup>14</sup> Texto original: “the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company”

<sup>15</sup> Texto original: “the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm’s value system, policies and behaviors toward the objectives of attracting, motivating, and retaining the firm’s current and potential employees”

<sup>16</sup> Texto original: “all employers have a brand, but not all employers engage effectively in branding efforts to clearly differentiate themselves as employers.



a atrair o público-alvo, mas também para apoiar e melhorar a marca de consumo e marca corporativa”<sup>17</sup> (BACKHAUS; TIKOO, 2004, p. 502, tradução nossa), numa espécie de ecossistemas entre diferentes atuações de marca.

Diferentemente do CVP - *Customer Value Proposition*, que entrega valores em todo o caminho do consumidor, para as atividades de Marca Empregadora que desejam que possíveis candidatos escolham entrar, permanecer e promover a organização, é necessário primeiramente haver a formulação da Proposta de Valor ao Empregado (BACKHAUS, TIKOO, 2004), conhecido como *Employee Value Proposition* (EVP): conjunto de propostas tangíveis e intangíveis sobre o que é esperado e entregue na relação empregatícia entre organização e o futuro colaborador. De acordo com Minchington (2006), é o conjunto único de benefícios que um empregado receberá em troca das competências, conhecimento, experiência e motivação que traz para uma empresa, ou seja, um reconhecimento por seu engajamento enquanto colaborador. É importante enfatizar a mutabilidade do EVP, a partir do momento que sua formulação se utiliza de “informações sobre a cultura da organização, estilo de gestão, qualidades dos funcionários atuais”<sup>18</sup> (BACKHAUS; TIKOO, 2004, p. 502, tradução nossa), adicionado ao fator que “o ambiente empresarial está em constante mutação e as organizações têm de reagir de forma dinâmica na aquisição e retenção de colaboradores competentes” (SANTOS, 2017, p. 25), o que evidencia a interligação de cultura e EVP.

Com isso, é de suma importância esclarecer as diferenças entre valores empregatícios que são consolidados pelo EVP e valores corporativos, ligados também à cultura corporativa. “Um negócio atraente é construído no contexto dos valores da empresa” (KOTLER *et al*, 2010, p. 69), sendo esse valor entendido como “padrões de comportamento institucionais da corporação” (KOTLER *et al*, 2010, p. 45). Segundo Schein (1992), a cultura organizacional parte de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, desenvolveu ou aprendeu diante de problemas de adaptação em ambientes externos ou internos, sendo esses ensinamentos repassados e ensinados a novos membros como a forma ideal de pensar, sentir e expressar ações em relação a esses problemas, determinado em três níveis: 1) artefatos e comportamentos, que são expressões tangíveis, que podem ser vistas, ouvidas pelos colaboradores ou qualquer

---

<sup>17</sup> Texto original: “External marketing of the employer brand is designed primarily to attract the target population, but is also designed to support and enhance the product or corporate brands.”

<sup>18</sup> Texto original: “information about the organization’s culture, management style, qualities of current employees”

indivíduo que interaja com a organização (espaço físico e vestuário, por exemplo); 2) valores e normas, referentes às normas de conduta que são partilhadas pelo grupo de maneira consciente; e 3) pressupostos fundamentais, a partir de suposições e reações psicológicas, condicionando o comportamento de forma inconsciente dentro de determinado espaço, tempo, formas de punições etc. A partir disso, o EVP

identifica e extrai da cultura as promessas de valor que os funcionários consideram reais, tangíveis e que são os atributos que faz com que eles permaneçam na empresa e a entendam como um bom local para trabalhar. O EVP extraído de uma cultura forte é usado internamente para fortalecer as promessas de entrega da empresa perante os funcionários e externamente para engajar futuros colaboradores que se sintam conectados com essas promessas. (CLIVERY, 2019)

De acordo com Setiawati (2019) o EVP consiste em cinco atributos, referidos a:

1) Recompensas, tangíveis e intangíveis como satisfação salarial, promoção, assistência médica; 2) Oportunidades – desenvolvimento, plano de carreira; 3) Trabalho – atividades diárias, satisfação sobre suas funções, interesse no setor, área; 4) Pessoas – sinergia das pessoas com a cultura, clima organizacional, criatividade e boas equipes; e 5) Organização – características e categorização da organização no mercado.

A partir da estruturação e definição do EVP, as estratégias de Marca como Empregadora podem ser efetivadas. Dando ênfase à promoção única da marca, podemos pensar no conceito do “caminho do consumidor” na era digital exposto por Kotler *et al* (2017), reestruturado a partir do conceito AIDA<sup>19</sup>, com intuito de que seja uma ferramenta de planejamento para as marcas identificarem e focarem em todos os pontos de contato existentes entre consumidor e produto consumido, sendo determinante para haver uma boa introdução dos valores de marca e fortalecimento com esses – ver Figura 2.

Inicialmente, ocorre uma grandiosa exposição de inúmeras marcas que os consumidores são passivamente expostos, tomando consciência e conhecimento, chamado assimilação (A1). Com isso, a diferenciação de marcas ocorre para conseguir espaço na mente do consumidor, entre as favoritas dele, gerando atração (A2). Mesmo assim, o consumidor da era digital necessita de avaliações e sugestões de terceiros, para ser convencido de que está tomando a melhor decisão de arguição (A3). Em seguida, bem informados e decididos, compram e interagem com a marca, gerando a tão esperada ação

---

<sup>19</sup> Modelo estruturado por Elmo Lewis, pioneiro em publicidade e vendas, para checklist ou lembrete para profissionais de marketing.

(A4). No pós compra, a apologia (A5) é gerada a partir das experiências passadas, recompras, que instigam a fidelidade e recomendação à marca.

**Figura 2: “Caminho do consumidor”**



Fonte: Baseado em Kotler *et al* (2017)

Com adaptações, a área de Recursos Humanos introduz o conceito de Kotler *et al* (2017) para gestão de pessoas, a partir do momento que busca alternativas de ampliar sua comunicação e presença de marca como empregadora nos pontos de contato durante a jornada do recrutamento, pois “substituir 'funcionários' por 'clientes' talvez seja um pequeno passo, mas não o único<sup>20</sup>” (AMBLER; BARROW, 1996, p. 185, tradução nossa) para obter resultados satisfatórios enquanto comunica seu EVP. Sezões (2017, p. 32) informa que “o processo de recrutamento é o primeiro ponto de contato crítico com a marca de empregador, sendo este o momento em que ocorrem as primeiras percepções e factos relevantes que irão permanecer na mente dos profissionais envolvidos no processo”. Ainda segundo Sezões (2017), as empresas podem praticar o recrutamento interno ou externo, visto que o primeiro busca por candidatos dentro da própria organização, tendo vantagens de ser mais econômico e mais rápido e desvantagens como o conflito de interesses, enquanto o segundo pode ocorrer por candidaturas espontâneas, recrutamento online/redes sociais, entre outros. Por isso, neste trabalho será levado em consideração o recrutamento externo, por haver maior integração com a rede social

<sup>20</sup> Texto original: “Substituting 'employees' for 'customers' is perhaps a small step but not one”

LinkedIn, aqui também estudada. As possíveis aplicações do EVP dentro de cada estágio da jornada de recrutamento serão descritas a seguir, de acordo com a Figura 3.

No primeiro estágio de consciência, as marcas se dissipam e se fazem presentes para o público-alvo no intuito de gerar o conhecimento da marca a partir de interação nas redes sociais, eventos e campanhas de marketing. De acordo com Costa (2013, p. 6) “as empresas vêm procurando expor mais a sua marca por intermédio de campanhas de recrutamento de jovens, como os programas de estágio e trainees, que têm assumido cada vez mais semelhanças com a exposição feita no mercado de consumo.”

No estágio de Consideração, assim como os consumidores pesquisam ativamente sobre produtos e serviços de marcas, os candidatos buscam o site de carreiras – endereço online para conhecer características da marca como empregadora (COSTA; VALÊNCIA, 2015), e avaliações do empregador, já que “círculos sociais tornaram-se a principal fonte de influência, superando as comunicações de marketing e até preferências pessoais.” (KOTLER *et al*, 2017, p. 21). Nesse momento, se o candidato se satisfaz com as informações disponíveis e avaliações feitas por terceiros, ele se aplicará à uma vaga, passando para o estágio seguinte.

No estágio de Entrevista, de acordo com Ribeiro (2020, p. 23), “a entrevista de seleção consiste na interação interpessoal entre um candidato e um ou mais entrevistadores para a ocupação de uma vaga de emprego, na qual se procura estruturar e identificar os conhecimentos, competências”, sendo possível que as empresas reforcem o EVP nos modelos de mensagem enviados aos candidatos, além de realizar boas experiências de entrevista, com acompanhamento.

No estágio de Oferta, as proposições de valor para o candidato se tornam mais tangíveis como acordo de salário, benefícios, recompensas totais pela oportunidade de fazer parte da organização em troca de seus serviços prestados. Tendo o aceite do candidato, a organização passa a tratá-lo como colaborador, no estágio de Contratação. A organização deve se atentar em como será a experiência do primeiro dia, além da integração desse com as equipes, ambientes físicos, clima organizacional como um todo. Além disso,

quando o processo de integração é planejado e cuidado, permite ao recém-chegado absorver os valores da organização, conhecer os seus símbolos, mitos e estruturas formais e informais, o caráter da organização, o que esta espera das suas pessoas e o que lhes pode proporcionar. (BARROW; MOSLEY, 2005 *apud* SEZÕES, 2017, p. 33).

**Figura 3:** Presença do EVP na jornada de recrutamento

Fonte: Baseado em Sack (2017)

## 2.4 Ferramenta LinkedIn: de Recruter a Conteúdo

Uma das maiores revoluções comunicacionais do último século foi o desenvolvimento das redes sociais. O termo “rede social” diz respeito ao “conjunto de sujeitos interagindo por meio das tecnologias digitais online” (VERMELHO *et al*, 2014, p. 187), possibilitando a troca de informações e criação de conexões com perfis ou comunidades que sejam de seu interesse. As redes sociais também alteram como as oportunidades e relações do mercado se estabelecem, visto que “uma empresa pode ser mais competitiva se conseguir se conectar com comunidades de consumidores e parceiros para cocriação, e com concorrentes para a “coopetição” (KOTLER *et al*, 2017, p. 25). Essas redes acabam chamando a atenção das empresas dos possíveis benefícios ao ingressarem nesse ambiente online, uma vez que podem gerar mais proximidade e relacionamento com seus clientes, parceiros e até mesmo futuros empregados. Dentre as redes sociais, há também as redes corporativas, que

oferecem amplos meios de comunicação e *networking*<sup>21</sup> pessoal, proporcionando aos candidatos a emprego maiores oportunidades de

<sup>21</sup> Network é um termo que vem do inglês (“net” é rede e “work” é trabalho) e significa rede de relacionamentos ou rede de contatos. Networking trata-se da atividade de cultivar uma rede de pessoas que trocam informações e conhecimentos entre si.

*networking*. Além disso, parecem ser uma ferramenta cada vez mais útil para os profissionais de gestão de recursos humanos anunciarem vagas de emprego e buscarem informações sobre candidatos a emprego de maneira eficiente e econômica.<sup>22</sup> (NIKOLAOU, 2014, p. 179)

Nesse cenário, o LinkedIn surge na Internet como uma rede social corporativa, que diminui as distancias geográficas do mercado de trabalho e dos negócios. Criado em 2002 e lançado em 2003, “funcionava como um anúncio de jornal ou um panfleto colocado na porta de uma loja. Ainda que de forma mais sofisticada, pois estava alocada em uma rede social, com algumas funções de busca” (SILVA, 2020). Foi fundada pelo empresário Reid Hoffman, com a “missão de conectar profissionais do mundo para torná-los competitivos e bem-sucedidos” (SILVA, 2020) e ao final do primeiro mês de criação, já conquistava 4.500 usuários registrados e média de 1 milhão de novos usuários por semana (SCHUEN, 2007 *apud* RODRIGUES, 2018, p. 13), demonstrando o potencial e popularidade corporativa que aconteceria no histórico da rede. A nível nacional, a rede corporativa chegou em 2011 no Brasil, contabilizando média de 100 mil novos perfis por semana, totalizando 43 milhões de usuários em maio de 2020. Outro fator marcante para o LinkedIn foi a compra da marca realizada pela empresa transnacional de software *Microsoft* em 2016, com investimento de 26,2 bilhões de dólares. Em 2019, serviu como meio para concretização de 4 milhões de empregos. Em 2020, somava 690 milhões de usuários a nível global<sup>23</sup>, fazendo o LinkedIn obter o título de ser a maior rede social corporativa da Internet (ver Figura 4).

---

<sup>22</sup> Texto original: “They offer extensive means of communication and personal networking providing job seekers with increased opportunities to network. Moreover, they appear to be an increasingly useful tool for human resource management professionals to advertise job openings and seek information about job seekers in an efficient and cost-effective way”

<sup>23</sup> Dado referenciado por Silva (2020) em maio de 2020.

**Figura 4:** Dados da rede social LinkedIn

Fonte: Baseado em Silva (2020)

Podendo ser acessada via navegador *Web* ou aplicativo de dispositivos móveis, o objetivo do serviço é disponibilizar para usuários um espaço virtual para criação de perfis profissionais, com informações completas como nome, cargo, experiências profissionais, formação acadêmica e resumo profissional. “Através das suas conexões é possível estar sempre atualizado quanto a alteração de dados no perfil do usuário conectado a sua rede” (NASCIMENTO, 2011, p.44). Em paralelo, “empresas podem disponibilizar os requisitos necessários para o preenchimento de vagas disponíveis, e é possível pesquisar entre diversos perfis para ver qual o mais adequado para algum cargo importante” (NASCIMENTO, 2011, p.44), tornando a relação de empregador e candidato mais próxima numa espécie de vitrine de currículos online. Essa troca “pode ser entre candidatos a emprego, mas também com profissionais de Recursos Humanos e/ou outros profissionais” (NIKOLOAU, 2014, p.179). Dessa forma, o LinkedIn pode ser reconhecido como um ambiente de exposição de marcas, seja corporativa ou pessoal, sempre alinhado à interesses profissionais. Desde sua criação, “era uma oportunidade para desenvolvimento de carreira das pessoas. E formou-se um ciclo virtuoso. Os

recrutadores passaram, então, a fazer uma busca ativa, não apenas passiva entre os que se interessavam pelas vagas anunciadas” (SILVA, 2020), alimentando processos de recrutamento externo, como comentado por Sezões (2017).

Com interesses lucrativos, entendendo a necessidade principal das empresas em utilizar a rede com uma de suas ferramentas de relacionamento e recrutamento, o LinkedIn oferece várias soluções de serviços, com expansões significativas desde o começo de sua trajetória. De acordo com Costa e Valencia (2015), a empresa possui um modelo de negócios diferenciado e diverso, com soluções de recrutamento para perfis empresariais, espaços para publicidade, soluções de marketing e assinaturas de membros, como descrito abaixo.

- *Talent Brand Index*, que mede o alcance da marca e número de interações, sendo medida a partir de duas variáveis:
  1. *Talent Brand Engagement*: número de usuários da plataforma que, proativamente, mostraram interesse em sua marca – ato de seguir ou buscar o perfil/vagas da corporação, por exemplo.
  2. *Talent Brand Reach*: usuários da plataforma que conhecem a corporação como empregadora – busca por perfis de funcionários da corporação, por exemplo.
- *Recruiter*, que ajuda na localização e contratação de profissionais que a empresa necessita.
- *Career pages*, que servem para conhecer a cultura corporativa, características e diferenciais como marca que emprega, além de gerir vagas oferecidas.

Segundo Silva (2020), a rede também fornece utilidades mais proveitosas para perfis pessoais ou corporativos, como o *LinkedIn Learning*, focado em oferecer cursos gratuitamente para usuários/equipes que desejam se especializar em temas comportamentais ou ferramentas práticas, ajudando-os a se capacitar para a rotina do trabalho. Levando em consideração que a conectividade “diminui de forma significativa os custos de interação entre empresas, funcionários, parceiros de canal, clientes e outras partes envolvidas” (KOTLER *et al*, 2017, p. 34), outras ferramentas e técnicas são aprimoradas para ampliar e aproximar as conexões entre perfis pessoais ou corporativos dentro do LinkedIn, como a ferramenta efêmera do *Stories*, já conhecida através do *Instagram*, que permite compartilhar fotos e vídeos de até 20 segundos (LINKEDIN,



2020a), disponibilizadas na página principal da rede para seguidores do perfil em questão. Esses tipos de *posts* permitem o compartilhamento da rotina de trabalho em tempo real, seja no escritório ou *home office*, aproximando a vida digital da vida real.

O *Top Voices*, “lista anual que destaca os 25 profissionais brasileiros que estão iniciando conversas relevantes na plataforma” (KATO, 2020), também é destaque dentro da rede, por refletir a importância das marcas em estarem presentes no LinkedIn não apenas através de seus perfis corporativos, mas também ter a marca presente nos posicionamentos de seus colaboradores com boa repercussão, que produzem e reproduzem discursos sobre o mercado de trabalho em nome da empresa. “Indivíduos reconhecidos como formadores de opinião são capazes de formar essas redes, ao reunir um conjunto próprio de seguidores e servir como veículos para marcas que desejam anunciar produtos ou serviços” (KUMAR; GUPTA, 2016 *apud* ALMEIDA *et al*, 2018, p. 117), além de se autopromoverem como profissionais qualificados e atualizados com o mercado. A lista é definida a partir do resultado de engajamento dos conteúdos publicados e produzidos pelos perfis dos funcionários, levando em consideração frequência de publicações, crescimento do número de seguidores, reações, curtidas, comentários que são realizados em seus perfis pessoais (KATO, 2020). Por isso, é ideal que os influenciadores de marca, presentes no LinkedIn, estejam de acordo com valores e posicionamento da corporação, já que “uma atitude que não esteja alinhada com os valores da empresa estragará toda a história” (KOTLER *et al*, 2010, p. 69).

## **2.5 Comportamento de gerações: Geração X**

Para haver assertividade nas ações de marketing, entender as necessidades e comportamentos de grupos sociais é de extrema importância já que “círculos sociais tornaram-se a principal fonte de influência, superando as comunicações de marketing e até as preferências pessoais” (KOTLER *et al*, 2017, p. 21). Em paralelo, para a área de Recursos Humanos que objetiva captar e reter talentos nas organizações, a segmentação de grupos é fundamental para entendimento de valores, atitudes e crenças dos candidatos, pois, uma vez contratado, um novo alinhamento de expectativas se torna um dos grandes desafios entre empresas e colaboradores, como comenta Batista *et al* (2020, p. 248). Assim, “uma geração pode ser definida como um grupo de indivíduos nascidos dentro do mesmo contexto histórico e sociocultural, que vivenciam experiências formativas

semelhantes e, portanto, desenvolvem semelhanças unificadoras<sup>24</sup>” (MANNHEIM, 1952 *apud* AZIZ *et al*, 2018, p. 348, tradução nossa). “Estudos apontam que pelo menos três gerações interagem no local de trabalho hoje, os Baby Boomers, Geração X e Geração Y<sup>25</sup>” (BRAGA; REIS, 2016, p. 104, tradução nossa). Assim, é preciso pontuar essas gerações que convivem ou antecederam a Geração X aqui tratada, já que há diferenças e influências de aspectos comportamentais a partir de vivência e histórico de cada uma, sobre seus conjuntos de valores, crenças, prioridades desenvolvidas, comentado por Chiuzy *et al* (2011).

Em linhas cronológicas, segundo Marcolla *et al* (2017), a Geração *Baby Boomer* corresponde aos nascidos entre 1946 e 1965, sendo frutos de pós-guerras (Segunda Guerra Mundial) que puderam acompanhar resultados da Grande Depressão – crise econômica internacional em 1929, fazendo com que indivíduos dessa geração adotassem a hierarquização, dedicação e lealdade ao trabalho, muitas vezes sacrificando sua vida pessoal para atingir seus objetivos corporativos que até então solucionariam seus problemas financeiros. São marcados também pelo auge do “*rock and roll*, a competição da corrida espacial e a independência das mulheres no mercado de trabalho” (LADEIRA, 2010, p. 188). Especialmente no Brasil, “esta geração viveu a opressão da ditadura militar e um período de crescimento econômico e industrialização, seguido por um período de estagnação econômica<sup>26</sup>” (BRAGA; REIS, 2016, p. 105, tradução nossa).

Em seguida, bebês gerados por *Baby Boomers* são categorizados como integrantes da Geração X. Apesar da literatura não concordar num padrão exato sobre os anos correspondentes ao nascimento da Geração X, mas entregar características e traços comportamentais factíveis (MILLER, 2011; MARCOLLA *et al*, 2017), este trabalho tomará como premissa as datas definidas por Chiuzy *et al* (2011) e Bova e Kroth (2001), ou seja, indivíduos nascidos entre 1965 a 1981. Por análise de Chiuzy *et al* (2011), são indivíduos que desejam uma vida diferente comparada a de seus pais: detém valores familiares e relacionais mais fortes, sendo menos materialistas, por terem a consciência e temor das mudanças bruscas do mundo globalizado, que prezam por experiências de vida

---

<sup>24</sup> Texto original: “A generation can be defined as a group of individuals born within the same historical and sociocultural context, who experience similar formative experiences and therefore develop unifying commonalities”

<sup>25</sup> Texto original: “Studies point out that at least three generations interact in the workplace today, the Baby Boomers, Generation X, and Generation Y”

<sup>26</sup> Texto original: “This generation experienced the oppression of the military dictatorship and a period of economic growth and industrialization, followed by a period of economic stagnation”

e equilíbrio entre o trabalho e família. Essa geração presenciou guerras e conflitos políticos, lidaram com prejuízos econômicos resultantes dos *Baby Boomers*, além do aumento no número de divórcio de seus pais, que trabalhavam em excesso e assim deixavam os relacionamentos amorosos e familiares em segundo plano. Além disso, essa geração “cresceu durante a revolução do computador, o advento das frases de efeito da MTV e um mundo de negócios enlouquecido com o achatamento corporativo e demissões em massa<sup>27</sup>” (BOVA; KROTH, 2001, p. 57, tradução nossa).

Os jovens adultos da Geração X cresceram na Era da Internet. Muitos desses indivíduos tinham computadores em casa ou na escola durante os anos de ensino médio e quase todos os jovens adultos matriculados em uma faculdade ou universidade experimentaram um nível crescente de uso do computador. (MILLER, 2011, p. 6)

Com isso, “a Geração X vê no trabalho uma oportunidade de crescer profissionalmente e financeiramente e, por isso, mantém um enorme receio de perder o emprego” (MARCOLLA *et al*, 2017, p. 133), buscando a qualificação e aprendizado dentro das corporações. A aprendizagem consiste em “mudanças no comportamento de uma pessoa decorrente da experiência” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 185). Para Bova e Kroth (2001), por conta da escassez no mercado de trabalho, a satisfação e critérios empregatícios que conforta o trabalhador da Geração X se altera, sendo a aprendizagem um fator mais importante do que dinheiro e/ou bônus salarial. O receio da perda de emprego presente nessa geração é atenuado quando esses se mantêm crescendo e aprendendo novas habilidades, o que gera maior sentimento de segurança enquanto trabalhador. “Eles querem uma "atmosfera propícia à aprendizagem" e para "curtir o que estou fazendo e também aprender muito de coisas diferentes". Geração X quer trabalhar para ser constantemente desafiador, fazendo com que se esforcem<sup>28</sup>” (BOVA; KROTH, 2001, p. 58, tradução nossa). A satisfação também ocorre a partir da garantia de horários flexíveis, menor distância entre casa e local de trabalho ou até mesmo creches e academias, fazendo jus ao seu perfil de valorização da família e vida pessoal. Bova e Kroth (2001) contribuem também com as características da Geração X que impulsionam e facilitam sua vontade de aprender: independentes, engenhosos, abertos a aceitarem

<sup>27</sup> Texto original: “Grew up during the computer revolution, the advent of MTV sound bites and a business world gone haywire with corporate downsizing and massive layoffs”

<sup>28</sup> Texto original: “They want an "atmosphere conducive to learning," and to "enjoy what I'm doing and also learn a lot of different things." Generation Xers want work to be constantly challenging, causing them to stretch”

mudanças, confortáveis com a diversidade e alfabetizados tecnologicamente. Segundo pesquisas mais recentes do LinkedIn (2020b), a Geração X, dentre as demais gerações, é a que mais prioriza empresas com cultura e colegas de trabalho inspiradores, além da existência de missão proposital, podendo ser crítica quanto a esses atributos ao fazer avaliações no momento de ingressar ou permanecer numa corporação.

Aliás, se tratando de colegas de trabalho, muitos autores se atentam a chamada “força de trabalho multigeracional” (AZIZ *et al*, 2018; CHIUZI *et al*, 2011; MARCOLLA *et al*, 2017), por perceberem a composição de diferentes atitudes e comportamentos de gerações que se misturam em ambientes corporativos, podendo causar certos conflitos para líderes e profissionais de Recursos Humanos. Marcolla *et al* (2017, p. 146) adiciona que

em um mesmo espaço, ou setor, convivem diariamente colaboradores que são fiéis as organizações, que priorizam os projetos a longo prazo e são naturalmente mais focados em seus resultados (Geração X) e colaboradores que priorizam projetos de curto prazo, com foco em bem-estar e qualidade de vida no ambiente corporativo (Geração Y).

Filhos da Geração X, os jovens pertencentes a geração Y nasceram entre as décadas de 1982 e 2000 (BROSDAHL; CARPENTER, 2011, p. 549), crescendo em famílias onde pais e mães já se encontram no mercado de trabalho. Com isso, são indivíduos que frequentam boas escolas e atividades extracurriculares, pela preocupação e experiência de mundo corporativo que os pais detém, querendo capacitar e moldar os filhos para as novas demandas de mercado, segundo Marcolla *et al* (2017). Também chamados de Millenials, apresentam grandes conhecimentos em ferramentas tecnológicas como Adobe Photoshop, AutoCAD e Análise de Dados (O FUTURO, 2020, p. 69) pois “A geração Y cresceu em meio tecnológico, convivendo com computadores, correio eletrônico e programas de mensagens instantâneas” (CHIUZI, 2011, p. 581), o que facilita e naturaliza o aprendizado e propriedade intelectual sobre a tecnologia. Sobre comportamentos sociais e como consumidores, “eles têm uma estrutura de gastos diferentes da Geração X. Em torno de 70% (setenta por cento) dos seus rendimentos são gastos em lazer, viagens e alimentos (FOSCHT e SCHLOFFER, 2009, *apud* LADEIRA, 2010, p. 188). Como também “no Brasil, esta geração cresceu com maior estabilidade

econômica, consumo em massa, e uma maior integração do cenário internacional<sup>29</sup>”  
(CORDEIRO, 2012 *apud* BRAGA; REIS, 2016, p. 105, tradução nossa).

---

<sup>29</sup> “In Brazil, this generation grew up with greater economic stability, mass consumption, and a greater integration into the international scenario”

### 3. METODOLOGIA

O estudo se caracteriza como pesquisa de campo exploratória visto que um dos objetivos é “aprofundar o conhecimento das motivações, as atitudes e o comportamento do consumidor que não são facilmente acessados por outros métodos de pesquisa” (ORTINAU *et al*, 2014, p.38). Aqui, entende-se como “consumidor” os respondentes da Geração X, que serão criterizados a seguir. Visto a necessidade e vontade de se aprofundar no tema, a pesquisa é qualitativa pois “os pesquisadores qualitativos buscam compreender os participantes da pesquisa, não encaixar suas respostas em categorias predeterminadas sem espaço para qualificar ou explicar suas escolhas” (ORTINAU *et al*, 2014, p. 80). Além disso, percebeu-se um benefício na pesquisa qualitativa de poder incentivar futuros construtos ou variáveis da questão abordada, permitindo a pesquisadora obter maior compreensão do objeto estudado.

Quanto a coleta de dados, foi usado o método de entrevistas em profundidade, já que “é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é sondado por um entrevistador” (MALHOTRA, 2012, p. 121), sendo possível revelar crenças, atitudes sobre determinado assunto. Para haver maior aceitação de participação na pesquisa e disponibilidade de agendas, determinou-se a duração de 30 minutos, com entrevistas realizadas via chamada de vídeo pela plataforma *Google Meet*. Pretendeu-se começar a entrevista explicando o objetivo e relevância da pesquisa, garantindo sua confidencialidade, apesar de ter existido a possibilidade do entrevistado se sentir à vontade para manter a *webcam* ligada em contato com a entrevistadora. Com permissão do entrevistado, houve gravação das entrevistas do início ao fim, para assegurar que nenhuma informação fosse esquecida no momento de análise. O roteiro das entrevistas encontra-se no Apêndice A.

É importante salientar que as entrevistas foram não estruturadas, a fim de manter a liberdade e flexibilidade no momento de interação de acordo com as respostas dos entrevistados. Após algumas perguntas iniciais do roteiro, foi exposto para os respondentes dois *posts* recolhidos, pois, como afirmam ORTINAU *et al* (2014), quanto mais o entrevistado puder falar sobre o tema em questão, maior será a probabilidade de revelar suas atitudes, motivos, emoções subjacentes. Os dois *posts* encontram-se no Anexo A ao G.

Na pesquisa, foi necessário que a amostra fosse não probabilística, ou seja, através de escolhas aleatórias, e por conveniência pois “a amostragem por conveniência é a que menos tempo consome e a menos dispendiosa. As unidades amostrais são acessíveis, fáceis de medir e cooperadoras” (MALHOTRA, 2012, p. 275). Apesar dessas vantagens, essa amostragem possui limitações e não são representativas, sem a possibilidade de generalizações para populações.

Tratando da seleção das amostras, percorrendo das fontes gerais para o específico, buscou-se primeiramente o “*25 Top Companies 2019*” (KATO, 2019), ranking anual realizado pelo LinkedIn que aponta as 25 empresas onde os brasileiros sonham trabalhar, pois esse ranking foi construído apoiado em quatro pilares principais que se adequam aos assuntos de Marca Empregadora, a seguir:

interesse na empresa - medido por novos e únicos seguidores não-funcionários da LinkedIn page da empresa; interação com os funcionários da empresa - quantos não-funcionários são visitantes únicos de perfis de funcionários da empresa; demanda por vaga - a taxa em que as pessoas estão visualizando e se candidatando a vagas na empresa, incluindo anúncios de vagas pagos e não pagos no LinkedIn; retenção de funcionários - mede, com base em perfis de usuários do LinkedIn, o número de funcionários que ainda estão na empresa pelo menos um ano após sua data de admissão (KATO, 2019)

Assim, esses critérios demonstram qualificações e credibilidade dessas empresas enquanto ativadores de sua Marca como Empregadora. De forma a filtrar as opções de empresas rankeadas, houve escolha de duas das cinco primeiras empresas do ranking, por ambas fazerem parte do mesmo setor – financeiro, e terem um alto fluxo de postagens semanais em seus perfis. Depois de selecionar as duas empresas, dois *posts* foram recolhidos a partir do filtro “recentes” - conferir no Anexo A ao G, sendo 1 *post* de cada empresa, considerando apenas os *posts* que comunicavam assuntos de Marca Empregadora, com mais de 1.000 curtidas até o momento de recolhimento da pesquisadora – entre 01 a 05 de fevereiro de 2021. Em seguida, foi analisado a lista de curtidas desses *posts*, no intuito de alcançar sujeitos elegíveis à pesquisa, seguindo os critérios abaixo - ver Figura 5.

- ter entre 39 a 54 anos (Geração X);
- Ser usuário ativo do LinkedIn;
- Não ter experiências em setores de RH ou Marketing
- Ser seguidor de ambas as empresas

**Figura 5:** Amostra por conveniência

Fonte: A autora (2021)

Assim, foram enviados 98 convites de conexão no LinkedIn para elegíveis, sendo 75 homens e 23 mulheres, 48 aceites, encerrando com a participação de 7 profissionais da Geração X. É importante ressaltar que, além do maior número de convites masculinos em comparação aos convites femininos, é necessário considerar a desproporcionalidade de participação dos dois gêneros ainda no mercado de trabalho, especificamente no setor financeiro aqui utilizado. Os participantes foram detalhados no quadro a seguir:

**Quadro 1:** Perfil dos Entrevistados

Identificação	Sexo	Idade	Residência	Ocupação
E1	Masculino	39	São Paulo	Diretor Executivo
E2	Feminino	42	São Paulo	Analista de Crédito
E3	Masculino	39	São Paulo	Gerente de Arquitetura de Software
E4	Masculino	42	Manaus	Gerente de Negócios
E5	Masculino	40	Manaus	Especialista em TI
E6	Feminino	45	São Paulo	Estudante de Direito
E7	Feminino	44	São Paulo	Gerente de Negócios

Fonte: A autora (2021)



#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, a partir do recolhimento de respostas aderentes aos objetivos de pesquisa, buscou-se analisar as percepções da Geração X a respeito dos conteúdos organizacionais no LinkedIn, além de detalhes sobre seus comportamentos nesta rede e definição de “talento”.

Partindo de perguntas iniciais, todos os entrevistados estão no LinkedIn para “estar atualizado com o mercado”, com o setor que já atuam ou demais setores. E7 foi o único entrevistado com expectativas em relação as empresas sobre ações de sustentabilidade, desejando que elas “desenvolvessem alguma coisa que substituísse as embalagens plásticas pois eles têm muito acesso, muitos químicos para pensar nisso”, exigindo práticas do marketing socialmente responsável (KOTLER; KELLER, 2006). E2, E3, E5 e E6 estão no LinkedIn principalmente pela possibilidade de emprego. Além disso, todos os entrevistados comentaram o grande alcance da rede e como comenta E3,

é interessante por ter a opção de ter um "currículo online", e de acordo com as interações que você faz, expõe sua opinião, seu perfil corporativo e seu lado humano para as empresas, elas conseguem fazer um fit cultural a partir do seu perfil e te chamar pra fazer parte da corporação.

E3 e E5 adicionam que conseguiram emprego através do LinkedIn. A atual empregadora de E3 caçou seu perfil e lhe realizou uma oferta de emprego - ocupação que tem até hoje. Ou seja, a empresa achou seu colaborador. De forma oposta, E5 se candidatou a uma oportunidade desejada, após ter visto e curtido o *post* da empresa, retomando o estágio de consciência e consideração dentro da jornada de recrutamento (COSTA; VALÊNCIA, 2015, COSTA, 2013), apesar de não ter aceitado a proposta final por já ter negociado com outra empresa em paralelo. Com isso, nota-se o bom desempenho da jornada de recrutamento somado à presença do EVP, que foi ativado a partir de recrutadores porta-vozes que venderam a imagem da empresa ao E3 no momento de oferta e entrevista, convertendo-o a colaborador, por processos seletivos cada vez mais viabilizados de forma online (LINKEDIN, 2020b). Nesse caso, é importante relembrar o fator primordial de comunicar valores e posicionamentos que sejam de acordo com a realidade da empresa, pois para E6 a candidatura pode ser frustrante quando “chega num certo momento que a pessoa nem te entrevistou e já falam no e-mail que o meu perfil não foi aceito, não me enquadro na vaga. Mas como assim? Nem me conheceu, nem conversou comigo...”. Percebe-se nesse comentário que há erros de comunicação e

aplicação do marketing integrado entre setores do marketing, ao disparar e-mails pouco consistentes e talvez precipitados, e do RH por não realizar um feedback humanizado uma vez que o entrevistado se mostrou interessado e convencido dos valores propostos como marca que emprega. Caso um bom marketing de relacionamento fosse aplicado, mesmo com sua reprovação, o entrevistado poderia reconsiderar a empresa ao se deparar com futuras oportunidades, mantendo sua fidelização à marca. Além disso, o objetivo de divulgação e promoção da marca se sobressai ao processo de recrutamento de fato, para efeito de aparência, sem validade, pois não são cumpridas ou reconhecidas na prática para quem se candidata.

Por outro lado, E1 e E4 estão no LinkedIn primeiramente para prospectar clientes e estarem atualizados com o mercado que atuam, enfatizando a importância da rede como sua “ferramenta de trabalho, conectada 24h e acessada pelo menos 1x no dia”. E4 relembrou as inúmeras oportunidades de clientes que já prospectou graças a rede. Já E7 explicou sua presença no LinkedIn também para se atualizar sobre o mercado financeiro, além de seguir influenciadores corporativos, assim como E5, que “gosta de acompanhar influenciadores da área tecnológica. Pessoas, atualização profissional e curiosidade pela tecnologia” são os principais motivos de seu uso da rede.

Quando perguntados sobre quais empresas eles seguiam, foi notório a citação do CEO da XP em algumas respostas, mesmo se tratando de um perfil pessoal e que não estava presente em nenhum *post* exposto a eles. Dessa forma, há a confirmação da importância das marcas obterem gerência sobre porta-vozes que produzam discursos sobre o mercado de trabalho em nome da empresa, pois são lembrados assim como o nome das marcas - ou até mais, servindo de veículo para essas marcas (KUMAR; GUPTA, 2016 *apud* ALMEIDA *et al*, 2018, p. 117), podendo ser viralizado a partir da produção de conteúdo bem definida e planejada.

Foi interessante perceber a disparidade sobre quais empresas eles seguiam: E3 e E5 responderam por empresas do setor de tecnologia; E1 do setor de saúde; E2 de imprensa e bancário; e E4 e E6 apenas citaram do setor bancário, apesar de todos terem curtido e seguirem as duas empresas aqui trabalhadas, que pertencem ao setor financeiro. Portanto, a falta de presença e lembrança de marca, ou seja, a falta de visibilidade das marcas para essa amostra dessa geração, pode ser um indicador de que as ações de marketing de conteúdo devem ser revisadas pelas empresas aqui analisadas, sendo a

produção de conteúdo por influenciadores uma boa alternativa para melhora da visibilidade, de acordo com Kotler *et al* (2017).

Foi possível alinhar as respostas de alguns respondentes com os atributos humanos de marca, apresentados por Kotler *et al* (2017). O atributo de sociabilidade da rede foi percebido em E3 e E5, por utilizarem o LinkedIn com senso de comunidade e *networking*. Além dos entrevistados, foi percebido que essas empresas possuíam conteúdos que geravam *networking* para seguidores e líderes da rede, como *lives* de discussão sobre temas específicos do setor financeiro, *post* sobre a participação de líderes em evento online, chegada de um novo líder na equipe, pedido de reação a partir de curtidas com *emojis*, alimentando o círculo interativo da rede. E3 disse que “comento atualizações de algumas pessoas promovidas na minha rede, que foram realocadas, pois quando você felicita você gera energia positiva pra pessoa”, interpretando o LinkedIn como um gigantesco “*happy our*”, pela possibilidade de interação com profissionais do mesmo setor de atuação, com conversas e interações que podem estender a vínculos pessoais. Já E2 usufrui a rede também com objetivos de aprendizado: “fiz muitos cursos sobre financiamentos, com dicas diferentes da própria rede, além do próprio *LinkedIn Learning*”, característica dessa geração (BOVA; KROTH, 2001). E6 enfatiza que deseja ver mensagens motivacionais das empresas como “boa semana a todos, boa sorte em seus processos seletivos”, ligadas ao atributo emocional.

Partindo para o segundo tópico do roteiro, explorou-se sobre a identificação do termo “talento”. Aqui, houve disparidade de respostas: E1 acredita que talento pode ser definido como “pessoas que são determinadas e apaixonadas por aquilo que elas desejam fazer”, havendo necessidade do talento ser lapidado, pois ninguém nasce talentoso. Em discordância, E6 afirmou que “a pessoa já nasce com o talento, mas para a empresa é prática e convivência. Eles têm que colocar as pessoas lá dentro para saber se servem ou não. Só olhando o perfil não dá para ter certeza”. As opiniões de E2 e E5 se assemelham quando para E2 “talento é tudo o que a pessoa pode te oferecer em questão de crescimento, seja pessoal, profissional, que tenha possibilidade de me apresentar um novo olhar” e para E5 “aquela pessoa que traz bagagem técnica, mas também valor emocional, comunicação, habilidade de se relacionar”, concordando com o pioneirismo do termo sobre a junção de habilidades comportamentais e profissionais percebido no indivíduo através da pesquisa da consultoria McKinsey & Company (BEECHLER; WOODWARD, 2009).

Para E3, “uma pessoa que estuda, que corre atrás, com grande *skill* técnico, entregas de qualidade, vontade de potência, alguém que faz a diferença é talento”, exemplificando com líderes que são seguidos por outros profissionais de maneira espontânea. O argumento de E4 é compatível pois seria “alguém que deixe algo diferenciado na vida, nas empresas, família, em qualquer lugar. Uma pessoa que deixe sua marca, uma diferença em relação aos demais”. Para Almeida (2004) e Ross (2013), o alcance dessa diferenciação em comparação a outros é sinônimo da existência de privilégios de competências. Percebe-se, através de programas de recrutamento inclusivos, que as empresas buscam desviar desses candidatos privilegiados, abrindo espaço para talentos que não necessariamente possuam habilidades técnicas, cursos diferenciados, mas que mesmo assim, atendam seus requisitos enquanto empregadora.

Foi importante notar que nenhum dentre os sete respondentes definiram talento em categorias de gerações ou características físicas específicas, como algumas empresas costumam adotar em suas comunicações, utilizando colaboradores, ilustrações ou modelos de banco de fotos com fisionomia jovem, aparentemente da geração Y. Apesar de não ter explicitado em perguntas anteriores, E5, quando perguntado sobre quem são os atuais talentos do mercado de trabalho, citou pessoas “que sejam diversas, diferentes dos que já trabalham na equipe, e que, ao entrar no time, promovam essa diversidade”, o que compõe ações que requerem a presença do marketing socialmente responsável (KOTLER; KELLER, 2006). Já E6 falou sobre profissionais do seu vínculo de amizade, como sua amiga que “trabalhou anos numa empresa e quando trocaram o chefe dela, foi aí que o novo chefe conseguiu ver o talento dela, pois o outro via mas não fazia nada”, remetendo a necessidade de reconhecimento e abertura de oportunidade por parte dos líderes sobre a gestão do talento. Retomando posições de Scheffer *et al* (2015), o caso comentado por E6 foi tratado à mercê da gerência, podendo o ex chefe tê-la considerado como “menos talentosa” em comparação a outros.

Aliado ao assunto sobre reconhecimento, E6 e E4 se consideraram um talento pelo fato de já terem sido reconhecidos por chefes ou outras pessoas do vínculo de trabalho. Já E5 acredita ser talento pelas entregas de projetos, grande número de tecnologias que teve que aprender, por ser referência em seu trabalho. E2 cita características de seu talento como “rápida aprendizagem, não gosto de ficar limitado a apenas uma função, tento me comunicar o máximo possível, tento entender o outro”. E1 explica que se considera talento apenas em sua área de atuação comercial, ou como líder

de equipes, mas “justamente essa parte de tecnologia que as empresas cobram, eu estou ficando para trás”.

Todos os entrevistados comentaram de estarem se atualizando diante de suas competências tendo em vista o mercado de trabalho, principalmente em suas atuais áreas. Foi interessante perceber que nenhum deles apontou estar se atualizando por conta da concorrência das gerações mais novas no mercado, mas sim pelas demandas diretas das empresas. E6 informa que já se capacitou em cursos comportamentais, E1 ingressou num curso de tecnologia e E5 fez um comentário aprofundado sobre o mercado de trabalho, confirmando que seu ciclo profissional é um eterno aprendizado,

Eu me pergunto: o que estou aprendendo e o que já aprendi são suficientes para ser um talento? Todo ano eu procuro fazer no mínimo 2 cursos de extensão para ampliar o conhecimento e nos últimos anos pude trabalhar com mentoria, ajudando equipes. Sou obrigado a estudar pelo mercado de trabalho.

A partir desse comentário, é elucidado o típico comportamento da Geração X no mercado de trabalho - sentimentos apreensivos sobre o cargo atual, mesmo se considerando talentos em questões de liderança, ou tarefas específicas de suas áreas atuantes X (BOVA; KROTH, 2001). Por isso, a capacitação é comum a todos, por entenderem que o desempenho profissional se comporta como montanha-russa, a depender do cenário do mercado. Interessante notar seus vínculos humanos e até emocionais quando definem talento ou sobre quem são pessoas talentosas, com preocupações de que seja um talento que interaja, ensine, desperte habilidades e características boas para o grupo, equipe que se relaciona, ou seja, que não retenha o talento apenas para si.

Dando continuidade com o terceiro tópico do roteiro, como apoio ao recolhimento de respostas, foram expostos aos entrevistados dois *posts* sobre marca empregadora: *post* 1 - XP, e *post* 2 – Itaú, conforme anexo A ao G. É importante comentar sobre a não exposição de *posts* com o uso de “talento”, “jovens talentos” para os entrevistados, conforme exemplificado no Anexo H, por claramente não serem *posts* produzidos para o público aqui abordado.

Por descrição, o *post* 1 da XP Investimentos traz a legenda sobre o lançamento de novas 1.100 vagas a serem preenchidas em 2021, além da missão da marca de se tornar “uma das melhores empresas de tecnologia do país”. Além disso, há um *link* para uma matéria jornalística, tendo como prévia a imagem do Diretor de Tecnologia que se

apresenta de roupa social, posado com uma das mãos na cintura, num espaço colorido onde alguns jovens profissionais ao fundo estão trabalhando pelo computador, remetendo a um ambiente disruptivo, inovador, criativo, semelhante a *startups*, muito frequentado por profissionais da Geração Y.

Já o *post 2* do Itaú traz um conteúdo maior e detalhado - em formato de galeria horizontal, contendo ilustrações de indivíduos pretos usando notebook, calculadora, lendo livros, além da legenda, abordando “5 habilidades em alta no mercado de trabalho” que seriam: empatia; pensamento analítico, visão de dono, adaptabilidade e aprendizagem contínua. Logo no começo, há um *call to action* na legenda para “investir no seu próprio desenvolvimento profissional em 2021”, informando também que as habilidades listadas ali foram produzidas por seus especialistas em recrutamento, e que essas habilidades “fazem brilhar os olhos de grandes empresas no mundo – inclusive os nossos”, informando indiretamente o perfil de profissional que a empresa busca e valoriza. A partir do momento que o Itaú se inclui na lista de empresas que buscam se renovar, remete à preocupação das empresas de serem bem vistas, como o perfeito modelo para aqueles que desejam atrair, visto a realidade dos candidatos poderem escolher onde vão trabalhar ou permanecer. Em segundo lugar, se posicionam como aqueles que renovam o perfil de seus colaboradores, por deixar claro que se trata de uma empresa atualizada com o mercado de trabalho, tendências e assuntos em alta, alinhando ao *post* técnicas de marketing de conteúdo para gerar discussão sobre o assunto, ao mesmo tempo que entrega suas propostas de valor como empregado - quem fizer parte da companhia, deverá se encaixar nessas habilidades caso queira se destacar e se manter na empresa.

Assim, os entrevistados foram expostos aos *posts* e todos eles, exceto E6, perceberam utilidade neles, principalmente no do Itaú que indica as 5 habilidades em alta no mercado de trabalho. Como visto anteriormente com Marcolla (2017) e Bova e Kroth (2001), o trabalho para a Geração X se apresenta como um trampolim para seus ganhos e estabilidade financeira e, pelo receio do desemprego, a aprendizagem se torna mais valorizada comparada a outros benefícios e experiências que podem ganhar como colaboradores, sendo esse tipo de conteúdo muito atrativo para essa geração, mesmo quando não estão procurando emprego. Percebeu-se que E6 tinha expectativas diferentes e frustradas a partir dos *posts*, pois “achava que LinkedIn era um lugar fácil para arrumar emprego na área, quando eles colocam na vaga que não precisa de tal habilidade, você entra em contato depois e manda mas não é bem assim. Tem que ter o QI: quem indica”,

insinuando que os conteúdos são expostos com objetivos para além de apenas visualizarem um conteúdo informacional - as empresas desejam receber candidaturas mas criam expectativas falsas sobre o recrutamento. E6 finaliza com o comentário “Eu acho que é tudo ilusório, só para falar que estão fazendo, estão abrindo portas, mas não tem nada concreto”. Assim, percebe-se um resultado fracassado nas ações de entrega do EVP, pois com o acontecimento da candidatura espontânea de E6 é entendido que os valores entregues em estágios iniciais da jornada do candidato - consciência, consideração, foram bem realizados pelas marcas, mas pela falta de transparência do RH enquanto aos requisitos e processo de entrevista no final da jornada, fez com que o valor e relacionamento com as marcas fossem desconsiderados pelo entrevistado.

E4 interpretou o *post* do Itaú como útil por conseguir implementar as dicas em sua atual carreira. Inclusive, a partir desse *post*, E5 comentou sobre o lado humano das empresas: "Aqueles que entenderam que precisam se comunicar, seja pelo LinkedIn ou por outra plataforma, estão levando a sério para reagir e interagir. Acho legal porque não é só uma questão institucional. Dá para ver que teve um cuidado, uma pessoa ali por trás". Em paralelo, E3 identificou de maneira direta que são úteis pois “quem produz é RH e Marketing”, trazendo uma visão específica de que os produtores de conteúdo das redes sociais das empresas não se restringem a estrategistas e técnicos sobre assuntos de marketing, mas também profissionais alinhados aos assuntos de RH, em conjunto.

E5, quando perguntado se algo lhe chamou atenção no *post* Itaú, respondeu que:

A habilidade de "aprendizagem continua", pois estava até lendo um outro artigo sobre isso, e que depois da pandemia vai ser uma das habilidades fundamentais para termos uma recuperação econômica. Quando vi isso vindo do Itaú, pensando em economia, percebi que eles estão no rumo certo. E também o *post* foi indicação de um amigo meu que trabalha nessa empresa, Gerente de TI.

Sua resposta também deixa claro a influência dos colaboradores da marca a partir do compartilhamento de conteúdo, já que, como afirma Kotler *et al* (2017), grupos sociais são fontes de influência maiores que até mesmo as próprias marcas, que podem atuar no primeiro estágio de consciência, assim como os recrutadores. E4 se inclui no status de influenciador pois afirma compartilhar conteúdos da empresa onde trabalha. Além disso, E5 confirma que as novas habilidades comportamentais requeridas pelo mercado de trabalho independem da área de atuação, indo a favor do posicionamento de Drucker (1999) sobre os “trabalhadores do conhecimento”, que se caracterizam pela aprendizagem

contínua, de acordo com os seis fatores de potências intelectuais na força de trabalho comentado anteriormente.

Quando perguntados sobre o porquê de ter interagido com o *post* da XP, E5 respondeu que “admirava muito o CEO”, sendo que o executivo presente na foto do *post* é o Diretor de Tecnologia, que coincidentemente possui fenótipo parecido com o CEO, sendo confundido ingenuamente pelo entrevistado. Esse relato demonstra mais uma vez que a marca pode não fazer bom uso de imagem e de conteúdo com o CEO, que como já comentado, é influente e lembrado pelos entrevistados desta pesquisa. Já E3 respondeu que reagiu ao *post* pois sabia que, gerando a curtida, seus seguidores que poderiam estar desempregados teriam acesso ao conteúdo, demonstrando uma ação de comunidade, generosidade e profundo conhecimento de recursos dentro da rede.

Desse modo, percebe-se que os entrevistados interagem com a marca para além do conteúdo exposto, seja por admiração ao CEO, seja para causar repercussão em sua rede de conexões e principalmente, sendo os conteúdos expostos pelas marcas uma ponte para conhecimento e melhorias em suas atuações no mercado de trabalho. Portanto, também foi possível perceber que, mesmo com a produção de *posts* com características e informações que chamam a atenção da geração Y - espaço similar a *startups*, habilidades comportamentais, a geração X também se conecta com esses tipos de conteúdo.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi analisar percepções da geração X acerca dos *posts* de marca empregadora realizados no LinkedIn, além de entender seus comportamentos na rede. Não se pretendeu aqui responder e/ou descobrir quais benefícios tangíveis e/ou intangíveis a Geração X valoriza ao ponto de se candidatar a alguma empresa como já estudado em outras literaturas. Foi esperado que essa geração explicitasse os motivos de sua presença na rede LinkedIn, com crítica aos *posts* que foram apresentados, além de revelar quais eram suas interpretações sobre o termo “talento” utilizado nas comunicações de Marca Empregadora.

Quanto aos resultados, ainda no processo metodológico percebeu-se a grande presença e interação da geração X com as empresas financeiras, pela longa listagem de perfis pertencentes a essa geração que curtiram seus *posts*, o que evidencia seu comportamento ativo com as marcas. Essa atividade gerou a identificação e utilidade aos *posts* aqui expostos, pois apenas para um entrevistado o conteúdo não foi útil. Verificou-se que os conteúdos serviram como ajuda, guia para os entrevistados, no sentido de os informarem sobre as tendências do mercado – habilidades comportamentais requeridas e o crescimento de vagas para o setor de tecnologia no país. A maioria dos entrevistados concordaram em terem visto uma comunicação clara, objetiva, tanto sobre essas tendências tecnológicas para o mercado em aspectos gerais, quanto para os profissionais de forma individual sobre adaptação ao novo, à diversidade, às mudanças no mercado. Sendo assim, é uma possibilidade também para as marcas que tratem de conteúdos diversificados no LinkedIn, por haver sim um interesse da geração X em consumir temas como sustentabilidade, notícias do mercado e até mensagens motivacionais, que podem extrapolar conteúdos de marca empregadora. Além disso, como plataforma de candidatura, o LinkedIn é válido e muito usado pela geração X, respondendo a um dos objetivos do estudo de forma direta quanto sua presença na rede - existência da oportunidade de emprego.

Se trata de um público que realmente valoriza vínculos humanos dentro da rede, pois são participantes de comunidades, mentores de equipes, comentaristas de discussões, ou seja, os entrevistados da geração X são verdadeiros participantes ativos da rede social LinkedIn, não se limitando apenas à candidaturas. Um fator humano evidenciado foi o vínculo de reconhecimento e admiração de alguns entrevistados pelo CEO da XP, sendo

o motivo de interação e lembrança de marca de alguns respondentes. Sendo assim, a geração X possui facilidade em se relacionar e obter lembrança de marca a partir de um personagem que remeta a história e atitude deles - um líder inspirador, que fez história dentro da organização e que continua atualizado e preparado para os desafios do mercado financeiro. Recomenda-se que as marcas se preocupem em aumentar seu relacionamento com esse público a partir de outras motivações, pois caso o CEO não faça mais parte da equipe futuramente, será trabalhoso manter a admiração e confiança de sua marca empregadora.

Como fator surpresa da pesquisa, em nenhum momento essa geração se mostrou competitiva ou medrosa em relação a geração Y, por exemplo. A geração mais nova não foi citada em suas respostas, pois suas expectativas e apreensões eram provocadas diretamente pelas empresas e pelo seu desempenho próprio, por entenderem que as habilidades técnicas e competências pessoais requeridas estão vinculadas a era tecnológica, tendências e principalmente pelo cunho autodidata que o profissional da geração X deve ter. Esse comportamento pode explicar o porquê dos entrevistados se considerarem talento. Para nenhum deles talento se resumiu a idade. O talento se trata de indivíduos dispostos a aprender, determinados e apaixonados pelo o que fazem. Que entregam novas perspectivas a partir de sua diversidade, que buscam se atualizar, e agregar no ambiente que estão. Como comentado por E1, talento deve ser lapidado, com aberturas e oportunidades para se mostrar talento. Infelizmente muitas empresas se aproveitam do indivíduo ainda em processo seletivo, com etapas e testes que tem objetivo de criar ou solucionar problemas reais da marca, e que muitas vezes não geram aprendizado nem a garantia da vaga, ou seja, só beneficiam a própria empresa que busca extrair o talento do candidato para outros fins. Retomando o comentário de E6, muitos candidatos são injustiçados pelo método de recrutamento por “QI: quem indica”, o que dificulta se destacar, ter chance de ser reconhecido pelas empresas como um talento potencial. Em compensação, outras já lapidam frequentemente quando o candidato obtém status de colaborador, incentivando e fornecendo treinamentos, certificações, metodologias ágeis, liderança de projetos, instigando seu talento para o benefício corporativo e pessoal.

Seria inovador que essas e outras empresas pudessem apostar em talentos que não necessariamente estejam atrelados às suas equipes ou sua rede de seguidores, mas que ampliasse a capacitação técnica e engajamento de aprendizado com parcerias, ONGs,

instituições e outras iniciativas que alimentassem talentos ocultos, que estão distantes do mercado de trabalho ou que desejam migrar de área de atuação. Desse modo, o marketing socialmente responsável posicionaria a marca em conjunto com sua marca empregadora, abrindo portas para o ambiente externo, além do interno. Além do mais, visto que a geração X é capacitada e atualizada com as demandas, por que não fazer processos seletivos mais inclusivos, com maior número de vagas para esse público? É uma forma da marca ser humanizada, atrativa e inovadora frente a seus concorrentes que costumam empregar o mesmo perfil de talento.

Pelas limitações do estudo, não foi possível realizar entrevistas presenciais pela necessidade de distanciamento social durante a pesquisa, em combate ao coronavírus. Isso limitou a autora enquanto a percepção de expressões físicas dos entrevistados em relação a cada resposta, pois muitos se mantiveram com a *webcam* desligada, apenas se comunicando por áudio.

Para futuras pesquisas quanto ao tema abordado, sugere-se que sejam coletados dados quantitativos da geração X para que se possa ir a fundo em algumas questões que não foram identificadas nas entrevistas, como por exemplo a frequência de acesso dos usuários, quantidade de compartilhamentos, palavras-chave de busca mais usadas no LinkedIn, para então as empresas estarem mais preparadas em planejamento de conteúdo e quem sabe expandirem seus conteúdos de marca empregadora para outras redes sociais. Além disso, é de curiosidade da autora confirmar a eficiência e dados do LinkedIn enquanto plataforma de recrutamento utilizado pelas empresas para captarem profissionais da geração X, ou seja, o quanto a comunicação de marca empregadora converte seguidores da geração X para o status de colaboradores das marcas. Portanto, os achados aqui expostos não devem ser generalizados, pela limitação da amostra e da pesquisa ter tido base em duas empresas, apenas. É interessante que haja pesquisas mais amplas com outras empresas e até mesmo outros setores, com possibilidade de trazer resultados diversos.

Ficam questionamentos sobre o real interesse das empresas em produzir conteúdos mais específicos para a geração X, pois, percebeu-se que mesmo havendo interpretação e identificação positiva desses com os *posts*, eles não são direcionados a essa geração. Entendeu-se que as temáticas dos dois conteúdos poderiam ser aplicadas a outras gerações, sendo generalistas, como se, caso acontecesse o engajamento da geração X, tal resultado seria um ponto extra na ação, não necessidade da marca. Portanto, não

seria interessante produzir conteúdos sobre “como se reintegrar ao mercado de trabalho”, “como ser um líder”, “como atualizar o currículo”? Com a segmentação de conteúdos para essa geração, haveria facilidade da marca para se vincular a esses em campanhas ou vagas de emprego futuras que também sejam segmentadas a eles, ao invés de só informar e gerar conteúdo quando convém. Além disso, poderiam se utilizar da geração X como porta-vozes de suas marcas para outras gerações, já que são participantes ativos em discussões e comunidades dentro da rede.

Somado a isso, o que molda a atitude das marcas em não gerarem conteúdos nem oportunidades específicas em grande escala para a geração X? E por que, mesmo com certas empresas que obtêm essas atitudes e que viralizam como ações positivas não é possível despertar a atitude de outras empresas? No futuro, será realidade que componentes da geração X não terão espaço no mercado de trabalho, mesmo obtendo características e competências técnicas? As empresas focarão apenas em gerações mais novas para seus interesses próprios?

Seria de bom grado que as empresas pensassem não só apenas na geração dos filhos (geração Y), mas também dos pais (geração X) no momento que produzirem conteúdos interessantes como pautas de de responsabilidade social, não apenas com intenções de conversão à candidatura. Os profissionais que gerenciam perfis corporativos no LinkedIn devem entender que a rede se comporta como um ambiente que gera conexão entre pessoas, empresas, oportunidades e grandes expectativas. Expectativas sobre soluções para o desemprego, *feedbacks* de processos seletivos, respostas aos comentários de seguidores etc. Tudo que é visto e compartilhado na rede causa algum impacto, seja positivo ou negativo, sendo um espaço oportuno para que as marcas se mobilizem e causem efeitos reais na vida de indivíduos, famílias e sociedade como um todo. As marcas que entenderem que as redes sociais não são apenas prateleiras nem mostuários estarão a frente. Além de vender, é preciso entregar valores reais a quem lhe compra.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**, New York: The Free Press, 1991.

AAKER, D. **Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success**. New York: Morgan James Publishing, 2014.

ALMEIDA, M.; COELHO, R.; CAMILO-JUNIOR, C.; GODOY, R. Quem Lidera sua Opinião? Influência dos Formadores de Opinião Digitais no Engajamento. **Rev. Adm. Contemp.**, v. 22, n.1, p.115-137, 2018.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: Repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. **The Journal of Brand Management**, v. 4, p. 185-206, 1996.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Dictionary – Definitions of Marketing. **AMA**, 2017. Disponível em: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/#brand>>. Acesso em: 12 jan 2021.

AZIZ, K.; RAHMAN, R.; YUSOF, H.; YUNUS, W. A Review on Generational Differences and Work-related Attitude. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 8, n. 8, p. 346–360, 2018.

BACKHAUS, K. Employer Branding Revisited. **Organization Management Journal**, v. 13, n. 4, 2016.

BACKHAUS, K; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. **The Career Development International**, v. 9, n. 5, p. 501-517, 2004.

BATISTA, S.; CORREA, A.; SOUZA, I.; STOCKER, F. O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, p. 246-259, 2020.

BEECHLER, S.; WOODWARD, I. The Global “War of Talent”. **Journal of International Management**, v. 15, n. 3, p. 273-285, 2009.

BEKIN, S. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BOVA, B.; KROTH, M. Workplace learning and generation X. **Journal of Workplace Learning**, v. 13, p. 57 – 65, 2001.

BRAGA, B.; REIS, G. Atratividade do empregador na perspectiva geracional: implicações para o employer branding. **Revista De Administração**, v. 51, n. 1, p. 103-116, 2016.

BROSDAHL, D.; CARPENTER, J. Shopping orientations of US males: A generational cohort comparison. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 18, n. 6, p. 548-554, 2011.

CAMPOS, M. P. de. **A inclusão de negros nas empresas: uma perspectiva negra da estratégia corporativa**. Monografia (Graduação em Comunicação Social). Rio de Janeiro: ECO/ UFRJ, 2019.

CASTELLS, M.. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIUZI, R.; PEIXOTO, B.; FUSARI, G. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas de psicologia**. v.19, n. 2, p.579-590, 2011.

CLIVERY, S. Os 5 erros mais comuns que as empresas ainda cometem quando o assunto é EVP – employer value proposition. **Employer Branding Brasil**, São Paulo, 2019. Disponível em: < <https://www.employerbrandingbrazil.com.br/os-5-erros-mais-comuns-que-as-empresas-ainda-cometem-quando-o-assunto-e-evp-employer-value-proposition/>> Acesso em: 15 jan 2021.

COSTA, A. **Estudo sobre a aplicação de ferramentas de marketing na Atração e Gestão de Pessoas**. Dissertação (Mestrado em Ciências). São Paulo: USP, 2013.

COSTA, C.; VALENCIA, J. LinkedIn para seleccionar y captar talento: Análisis del uso de LinkedIn como herramienta de employer branding. **Prisma Social**, n. 14, p. 187–221, 2015.

DRUCKER, P. Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. **California Management Review**, v. 41, n. 2, p. 79- 94, 1999.

DRUCKER, P. **Management: tasks, responsibilities, practices**. Nova York: Harper and Row, p. 64-65, 1973.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FREITAG, B. **Talentos em Gestão e Gestão de Talentos: Análise da Literatura Acadêmica e de Práticas Corporativas**. Dissertação (Mestrado em Administração), São Paulo: USP, 2013.

GOMES, D.; NEVES, J. Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour? **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v.26, n.3, p. 223-234, 2010.

GUILLOT-SOULEZ, C.; SOULEZ, S. **Recruitment marketing and generational segmentation:a critical analysis based on a sub-segment of Generation Y**. England: University of Manchester, 2015.

INGIZZA, C.; GODOY, D.; STEFANO, F.; GRANATO, L.; LOUREIRO, R. Temporada de caça aos devs. **Revista Exame**. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/temporada-de-caca-aos-devs/>> Acesso em: 14 dez 2020.

ITAÚ. E ai, bora investir no seu próprio desenvolvimento profissional... **LinkedIn**, 03 fev 2021. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6760315514687373312/?update>>

EntityUrn=urn%3Ali%3Afs\_feedUpdate%3A%28V2%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A6760315514687373312%29> Acesso em: 12 fev 2021

ITAÚ. Já pensou em fazer parte do time de negócios... **LinkedIn**, 01 fev 2021.

Disponível em:

<[https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6763162743454359552/?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs\\_feedUpdate%3A%28V2%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A6763162743454359552%29](https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6763162743454359552/?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs_feedUpdate%3A%28V2%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A6763162743454359552%29)> Acesso em: 12 fev 2021

JENKINS, H. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.

KATO, R. LinkedIn Top Voices 2020: Influencers Brasil. **LinkedIn Noticias**, 2020.

Disponível em:<<https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-voices-2020-influencers-brasil-rafael-kato/>> Acesso em: 20 jan 2021.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

LADEIRA, J. Estilos de Tomada de Decisão: uma Investigação em Gerações Diferentes. **Revista de Administração da Unimep**, v. 8, n. 3, p. 184-206, 2010.

LINKEDIN agora também tem stories: veja como usar. Mundo Digital. **Revista PEGN**. São Paulo: 2020a. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Mundo-digital/noticia/2020/04/linkedin-agora-tambem-tem-stories-veja-como-usar.html>>. Acesso em: 20 jan 2021.

LINKEDIN Global Talent Trends 2020: 4 trends changing way you attract and retain talent. **LinkedIn talent solutions**, 2020b. Disponível em: <<https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/global-talent-trends-2020>>. Acesso em: 27 jan 2021.

LINKEDIN revela as 4 tendências de recrutamento para 2020. **LinkedIn**, 2020c. Disponível em: <<https://business.Linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/global-talent-trends-2020>>. Acesso em: 27 set. 2020.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. São Paulo: Pearson, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCOLLA, C; SILVA, E.; TRIDAPALLI, J.; ZIEDE, M. Os conflitos da geração x e y no mercado de trabalho. **Revista hùmus**. v. 7, n. 20, 2017.

MILLER, J. The Generation X report: Active, balanced, and happy: These young Americans are not bowling alone. **Longitudinal study of American youth**, v. 1, n. 1, p. 1-7, 2011.

MINCHINGTON, B. **Your employer brand: attract, engage, retain**. Torrens ville: Collective Learning Australia, 2006.

NASCIMENTO, M. **A Contribuição das redes sociais na disseminação da informação: Estudo de caso do LinkedIn com Profissionais da Informação**. Monografia (Graduação em Biblioteconomia) Paraíba: UFPB, 2011.

NIKOLAOU, I. Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. **Internacional Journal of Selection and Assessment**, v. 22, n. 2, 2014.

O FUTURO do recrutamento: Como o COVID-19 está transformando as contratações. **LinkedIn talent solutions**, 2020. Disponível em <<https://business.linkedin.com/pt-br/talent-solutions/recruiting-tips/o-futuro-do-recrutamento-america-latina>>. Acesso em: 27 jan 2021.

ORTINAU, D.; HAIR, J.; CELSI, M.; BUSH, R. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**, Ed. AMGH, 2014.

PROFISSIONAL do Agora. **LinkedIn**, 2019. Disponível em: <<https://business.Linkedin.com/pt-br/talent-solutions/recruiting-resources-tips>>. Acesso em: 21 dez 2020.

RALLY. What is Recruitment Marketing? **Rally Recruitment Marketing**, 2017. Disponível em < <https://rallyrecruitmentmarketing.com/what-is-recruitment-marketing/>> Acesso em 02 fev 2021.

RIBEIRO, G. **Sistema de informação de suporte ao recrutamento e seleção de candidatos na área de consultoria**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Informação, Especialização em Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação), Portugal: Universidade Nova de Lisboa, 2020.

RODRIGUES, S. V. **Uma análise do LinkedIn como ferramenta social e profissional no grupo de administradores**. Monografia (Graduação em Administração). São Paulo: Universidade Federal de Uberlândia, 2018.

ROSS, S. How definitions of talent suppress talent management. **Industrial and Commercial Training**, v. 45, n. 3, p. 166 -170, 2013.

RYAN, G.; RODRIGUEZ, I.; GUBERN, M. Recruitment Advertising: The Marketing-Human Resource Interface. **International Advances in Economic Research**, v. 6, p. 354–364, 2000.

SACK, S. How to define your employee value proposition: The DIY Approach. **Rally Recruitment Marketing**, 2017. Disponível em < <https://rallyrecruitmentmarketing.com/2019/01/define-your-employee-value-proposition/>> Acesso em 05 fev 2021.

SANTOS, J. **Employer Branding como Mecanismo de Atração e Retenção de Talento: O caso da Michael Page**. Dissertação (Mestrado em Gestão) Portugal: Universidade Católica Portuguesa, 2017.



SCHEFFER, A.; BURTET, C.; FERRAZZA, D. O que as organizações entendem por gestão de talentos? REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 222–247, 2015.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. Jossey-Bass, 1992.

SETIAWATI, L. Internal Communication Obstacles in the Implementation of Employee Value Proposition: Viewed from State-Owned Company. **International Journal of Applied Business Research**, v. 1, n. 2, p. 140 – 154, 2019.

SEZÕES, C. **Impacto das Estratégias de Employer Branding no ambiente interno e externo da empresa**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Potencial Humano). Lisboa: Instituto Superior de Gestão, 2017.

SILVA, B. A Era LinkedIn. **Revista Isto É Dinheiro**, São Paulo, 2020. Disponível em < <https://www.istoedinheiro.com.br/a-era-LinkedIn/>>. Acesso em 19 jan 2021.

VERMELHO, S.; VELHO, A.; BONKOVOSKI, A.; PIROLA, A. Refletindo sobre as redes sociais digitais. **Educ. Soc. Campinas**, vol. 35, n. 126, p. 179-196, 2014.

XP INC. Recentemente, anunciamos o lançamento de 1100 novas vagas... **LinkedIn**, 02 fev 2021. Disponível em:

<[https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6759943885432074240/?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs\\_feedUpdate%3A%28V2%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A6759943885432074240%29](https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6759943885432074240/?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs_feedUpdate%3A%28V2%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A6759943885432074240%29)> Acesso em: 12 fev 2021

## ANEXOS

## ANEXO A - POSTAGEM XP INC.



Fonte: XP INC (2021)

## ANEXO B - POSTAGEM ITAÚ (PARTE 1)

**Itaú Unibanco**  
2.274.397 seguidores  
3 sem +

E aí, bora investir no seu próprio desenvolvimento profissional em 2021? Para te ajudar nessa missão, conversamos com os nossos especialistas em recrutamento, que listaram 5 habilidades que estão em alta no mercado de trabalho e fazem brilhar os olhos de grandes empresas no mundo – inclusive os nossos. 🧐 E você, como planeja evoluir profissionalmente neste ano? Conta pra gente nos comentários. 💡 [#InvistaNoSeuDesenvolvimento](#)

[#DescriçãoDeConteúdo](#): confira nos comentários.

**Conheça as habilidades profissionais que são tendência - 6 páginas**

# Invista no seu desenvolvimento

Conheça as 5 principais habilidades profissionais que são tendência no mercado, de acordo com os nossos especialistas de recrutamento



1 / 6

1.596 · 49 comentários

Gostei Comentar Compartilhar Enviar

Fonte: Itaú (2021a)

**ANEXO C - POSTAGEM ITAÚ (PARTE 2)**

Fonte: Itaú (2021a)

## ANEXO D - POSTAGEM ITAÚ (PARTE 3)



**Itaú Unibanco**  
 2.274.397 seguidores  
 3 sem

E aí, bora investir no seu próprio desenvolvimento profissional em 2021? Para te ajudar nessa missão, conversamos com os nossos especialistas em recrutamento, que listaram 5 habilidades que estão em alta no mercado de trabalho e fazem brilhar os olhos de grandes empresas no mundo – inclusive os nossos. 🌟 E você, como planeja evoluir profissionalmente neste ano? Conta pra gente nos comentários. 🗨️ [#InvistaNoSeuDesenvolvimento](#)

[#DescriçãoDeConteúdo](#): confira nos comentários.



**Pensamento analítico**

Ter a capacidade de interpretar dados para ler cenários e propor soluções alternativas, com foco na resolução de problemas, é uma característica muito valorizada por recrutadores. Ainda mais se vier acompanhada da habilidade de se comunicar com objetividade e clareza.

3 / 6






 1.596 - 49 comentários

 Gostei
  Comentar
  Compartilhar
  Enviar

Fonte: Itaú (2021a)

**ANEXO E - POSTAGEM ITAÚ (PARTE 4)**

Fonte: Itaú (2021a)



**ANEXO F - POSTAGEM ITAÚ (PARTE 5)**

Fonte: Itaú (2021a)

## ANEXO G - POSTAGEM ITAU (PARTE 6)

The image is a screenshot of an Instagram post from the account 'Itaú Unibanco'. The post features a large orange graphic with white text and a small illustration of a person sitting on a stack of books. The text on the graphic discusses the importance of continuous learning in a rapidly changing world. The post includes a caption in Portuguese, a hashtag, and a description of the content. The interface shows 1,596 likes and 49 comments, along with interaction buttons like 'Gostei', 'Comentar', 'Compartilhar', and 'Enviar'.

**Itaú Unibanco**  
2.274.397 seguidores  
3 sem +

E aí, bora investir no seu próprio desenvolvimento profissional em 2021? Para te ajudar nessa missão, conversamos com os nossos especialistas em recrutamento, que listaram 5 habilidades que estão em alta no mercado de trabalho e fazem brilhar os olhos de grandes empresas no mundo – inclusive os nossos. 🧐 E você, como planeja evoluir profissionalmente neste ano? Conta pra gente nos comentários. 🗨️ [#InvistaNoSeuDesenvolvimento](#)

#DescriçãoDeConteúdo: confira nos comentários.

## Aprendizagem contínua

Em um mundo que tudo muda o tempo inteiro, estar sempre aberto a aprender, não importa em que momento da carreira você esteja, é indispensável. E isso só é possível quando o profissional assume o protagonismo e o compromisso com o próprio desenvolvimento. Aprenda, desaprenda e se reinvente para seguir em constante evolução.

6 / 6

1.596 - 49 comentários

Gostei Comentar Compartilhar Enviar

Fonte: Itaú (2021a)



**ANEXO H - POST JUVENIL, QUE UTILIZA O TERMO “TALENTO”**

Fonte: Itaú (2021b)

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

#### **Entender o porquê da presença da Geração X no LinkedIn**

Por que você está no LinkedIn?

Me conte, por favor, tudo o que você faz no LinkedIn?

Quais empresas você segue além da (Itaú, XP)

Me explique detalhadamente o que você espera das empresas que você segue no LinkedIn

#### **Entender o que a Geração X compreende sobre o termo “talento”**

Para você, o que é talento?

Quem são os atuais talentos no mercado de trabalho?

Você se considera um talento? Por que? Se não, faz algo para ser um talento? O que?

#### **Entender a utilidade e atratividade dos posts organizacionais para a Geração X**

Por que você interagiu com o post?

Tem algo nesse post que te chama atenção? O que?

Você considera este post útil? Por que?